

**Átalakuló emberi erőforrás menedzsment  
a multinacionális cégek helyi leányvállalatainál  
Közép- és Kelet-Európában  
(Dr. Poór József – Dr. Farkas Ferenc)**

Gödöllő

2011.



## Cím

Átalakuló emberi erőforrás menedzsment a multinacionális cégek helyi leányvállalatainál  
Közép- és Kelet-Európában

## Szerkesztők

Dr. Poór József

Dr. Farkas Ferenc

## Szerzők

Ruth Alas, PhD.  
Anton Barasic  
Dr. Dobrai Katalin  
Dr. Farkas Ferenc  
Allen Engle, PhD.  
Karoliny Mártonné Dr.  
Dr. Kerekes Kinga  
Király Ágnes  
Mgr.Kosár Silvia  
Kontra-Csapó Györgyi  
Dr. Milan Nikolić  
Dr. George Plesoianu  
Dr. Poór József  
Mgr. Seres Huszárík Erika  
Marzena Stor PhD.  
Adam Suchodolski PhD.  
Dr. Susnyár Stangl Gizella  
Szlávicz Ágnes, PhD.  
doc. Ing. Martin Vološin, PhD.

## A könyv előkészítésében még részt vettek

Dr. Kolbe Tamás, Kócse Bálint, Ing. Machová Renáta, PhD.,  
Stang Erika, Szakács Norbert, Szabó Katalin és Varga Gábor

## Könyv kiadását támogatták

OTKA #78233 kutatás  
Fejlesztési Akadémia és Továbbképző Intézet Közhasznú Alapítvány  
Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar(Gödöllő, Magyarország)  
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (Pécs, Magyarország)  
Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar, (Komárom/Komárno, Szlovákia)

ISBN: 978-963-295-083-9

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>1</b>	<b>Bevezetés</b>	<b>9</b>
1.1	Kutatási Modell	9
1.2	Kérdőíves felmérés	10
1.3	Válaszadó országok	12
1.4	Jelentés	13
<b>2</b>	<b>A kutatás elméleti háttere</b>	<b>14</b>
2.1	A Vizsgált országok gazdasági és kulturális jellemzői	14
2.1.1	Gazdasági mutatók	14
2.1.2	Kulturális dimenziók	17
2.2	Az FDI és a foglalkoztatás (Király Ágnes)	19
2.2.1	Globális és regionális FDI trendek	19
2.2.2	Az FDI és a foglalkoztatás	20
2.3	Leányvállalati stratégiák – a piacralépés módja és ideje	21
2.3.1	Stratégiák	21
2.3.2	A Leányvállalatok szerepe-mandátuma	23
2.4	HR a régióban	24
2.4.1	A Múlt rendszer HR gyakorlata	24
2.4.2	HR a rendszerváltás után	24
2.4.3	A Nemzetköziesedés és globalizáció hatása a HR-re	25
2.5	Tudásmenedzsment és HR	27
2.5.1	Az egyes nemzetközi vállalati formák tudásmenedzselési gyakorlata	27
2.5.2	A kiküldöttek szerepe	27
2.6	HR benchmark adatok	29
<b>3</b>	<b>Észtország</b>	<b>31</b>
3.1	Bevezetés	31
3.2	FDI és foglalkoztatás a multinacionális vállalatoknál Észtországban	32
3.2.1	Az FDI szerkezete, mértéke és szektoronkénti megoszlása	32
3.2.2	foglalkoztatás	35
3.3	Az észt felmérésben résztvevő szervezetek jellemzői	35
3.3.1	Szervezeti méret és jogi forma	35
3.3.2	A szervezet mandátuma	36
3.3.3	Az anyavállalat eredete	37
3.3.4	A leányvállalatok megalakulásának ideje és formája	39
3.3.5	Működési terület: Szektor-ágazat	40
3.4	A vállalat fejlődésének főbb irányai a vizsgálat időszakában	41
3.4.1	Főbb stratégiai problémák-orientációk	41
3.4.2	főbb versenytényezők a vizsgálat időszakában	42
3.5	A HR-munka kulcsmutatói	43
3.5.1	A HR dolgozók létszáma	44
3.6	A HR munka fontosságát és eredményeit jelző főbb mutatók alakulása	44
3.6.1	A bérköltség működési költségen belüli aránya	44
3.6.2	Az alkalmazottak életkor szerinti megoszlása	45
3.6.3	A képzési költségkeret relatív súlya	46
3.7	A Kiküldöttek és szerepeik	47
3.7.1	Külföldi kiküldöttek	47
3.7.2	Észt kiküldöttek	48
3.8	A HR részleg működése	49
3.8.1	A központi és a helyi HR szervezet viszonya	49

3.8.2	Az egyes HR funkciók fontosságának változása	50
3.8.3	Jellegzetes sikert hozó HR kompetenciák	51
3.8.4	Elsődleges döntéshozatali felelősség a főbb HR funkciók terén	52
3.8.5	A külső HR szolgáltatók szerepének alakulása	53
3.9	Tudásmenedzsment a HR-ben	54
3.9.1	A személyes HR kompetenciafejlesztés	54
3.9.2	Az anya- és leányvállalatok közötti HR tudásáramok elősegítői	55
3.9.3	Az anya- és a leányvállalat közötti HR-tudástranszfer	56
3.10	A HR jövőbeli feladatai	56
3.10.1	A HR számára feladatot jelentő főbb üzleti kérdések, trendek	56
3.10.2	A HR szakemberek üzleti szemléletét javító kezdeményezések	56
3.11	A válaszadók jellemzői	57
3.11.1	Demográfiai jellemzők és képzettség	57
3.11.2	A válaszadók beosztása	59
<b>4</b>	<b>Horvátország</b>	<b>61</b>
4.1	Bevezető	61
4.2	FDI és Foglalkoztatás a multinacionális vállalatoknál Horvátországban	62
4.2.1	A nyugat-balkáni országok és az fdi	62
4.2.2	Munkaerő és foglalkoztatás	67
4.3	A felmérésben részt vevő szervezetek jellemzői	70
4.3.1	Szervezeti méret és jogi forma	70
4.3.2	A szervezetek mandátuma	73
4.3.3	Az anyavállalat eredete	73
4.3.4	Működési terület: Szektor-ágazat	75
4.4	A vállalat fejlődésének főbb irányai a vizsgálat időszakában	75
4.4.1	Főbb stratégiai problémák-orientációk	76
4.4.2	A főbb versenytényezők a vizsgálat időszakában	77
4.5	A HR-munka kulcsmutatóinak jellemzői	77
4.5.1	A HR dolgozók létszáma	78
4.5.2	Az alkalmazottak életkor szerinti megoszlása	79
4.5.3	A képzési költségkeret relatív súlya	80
4.5.4	A hiányzások / betegszabadság miatt kieső idő	80
4.6	A Kiküldöttek és szerepeik	81
4.6.1	Külföldi kiküldöttek	81
4.6.2	HORVÁT kiküldöttek	82
4.7	A HR részleg működése	83
4.7.1	A központi és a helyi HR szervezet viszonya	83
4.7.2	Az egyes HR funkciók fontosságának változása	84
4.7.3	Jellegzetes sikert hozó HR kompetenciák	84
4.7.4	Elsődleges döntéshozatali felelősség a főbb HR funkciók terén	85
4.7.5	A külső HR szolgáltatók szerepének alakulása	86
4.8	Tudásmenedzsment a HR-ben	86
4.8.1	A személyes HR kompetenciafejlesztés	87
4.8.2	Az anya- és leányvállalatok közötti HR tudásáramok elősegítői	87
4.8.3	Az anya- és a leányvállalat közötti HR-tudástranszfer	88
4.9	A HR jövőbeli feladatai	88
4.9.1	A HR számára feladatot jelentő főbb üzleti kérdések, trendek	88
4.9.2	A HR szakemberek üzleti szemléletét javító kezdeményezések	89
4.10	A válaszadók jellemzői	89
4.10.1	Demográfiai jellemzők és képzettség	89
4.10.2	A válaszadó beosztása	91
<b>5</b>	<b>Lengyelország</b>	<b>93</b>

5.1	Bevezetés	93
5.2	FDI és foglalkoztatás a multinacionális vállalatoknál Lengyelországban	94
5.2.1	Az FDI állománya és forrásai	94
5.2.2	A multinacionális vállalatok – jogi formák, befektetők, foglalkoztatás	96
5.3	A felmérésben részt vevő szervezetek jellemzői	99
5.3.1	Szervezeti méret és jogi forma	99
5.3.2	A szervezet mandátuma	101
5.3.3	Az anyavállalat eredete	101
5.3.4	A leányvállalatok megalakulásának ideje és formája	104
5.3.5	Működési terület: Szektor-ágazat	105
5.4	A vállalat fejlődésének főbb irányai a vizsgálat időszakában	106
5.4.1	Főbb stratégiai problémák-orientációk	106
5.4.2	A főbb versenytényezők a vizsgálat időszakában	108
5.5	A HR-munka kulcsmutatóinak jellemzői	109
5.5.1	A HR dolgozók létszáma	109
5.5.2	A képzési költségkeret relatív súlya	110
5.6	A Kiküldöttek és szerepeik	110
5.6.1	Külföldi kiküldöttek	110
5.6.2	Lengyel kiküldöttek	111
5.7	A HR részleg működése	112
5.7.1	A központi és a helyi HR szervezet viszonya	112
5.7.2	Az egyes HR funkciók fontosságának változása	113
5.7.3	Jellegzetes sikert hozó HR kompetenciák	114
5.7.4	Elsődleges döntéshozatali felelősség a főbb HR funkciók terén	115
5.7.5	A külső HR szolgáltatók szerepének alakulása	116
5.8	Tudásmenedzsment a HR-ben	117
5.8.1	A személyes HR kompetenciafejlesztés	117
5.8.2	Az anya- és leányvállalatok közötti HR tudásáramok elősegítői	118
5.8.3	Az anya- és a leányvállalat közötti HR-tudástranszfer	118
5.9	A HR jövőbeli feladatai	119
5.9.1	A HR számára feladatot jelentő főbb üzleti kérdések, trendek	119
5.9.2	A HR szakemberek üzleti szemléletét javító kezdeményezések	119
5.10	A válaszadók jellemzői	120
<b>6</b>	<b>Magyarország</b>	<b>122</b>
6.1	Bevezetés	122
6.2	FDI és foglalkoztatás Magyarországon	123
6.2.1	A külföldi befektetések Származási országai és szektorális megoszlása	123
6.2.2	A külföldi tulajdonú vállalkozások Foglalkoztatási szerepe	126
6.3	A felmérésben részt vevő szervezetek jellemzői	127
6.3.1	Szervezeti méret és jogi forma	127
6.3.2	A szervezet mandátuma	130
6.3.3	Az anyavállalat eredete	131
6.3.4	A leányvállalatok megalakulásának ideje és formája	134
6.3.5	Működési terület: Szektor-ágazat	135
6.3.6	A vállalat fejlődésének főbb irányai a vizsgálat időszakában	136
6.3.7	Főbb stratégiai problémák-orientációk	136
6.3.8	A főbb versenytényezők a vizsgálat időszakában	137
6.4	A HR-munka kulcsmutatóinak jellemzői	138
6.4.1	A HR dolgozók létszáma	138
6.5	A HR munka fontosságát és eredményeit jelző főbb mutatók alakulása	140
6.5.1	A bérköltség működési költségen belüli aránya	140
6.5.2	Az alkalmazottak életkor szerinti megoszlása	141
6.5.3	A képzési költségkeret relatív súlya	141

6.5.4	A fluktuáció mértéke	143
6.5.5	A hiányzások / betegszabadság miatt kieső idő	144
6.6	A Kiküldöttek és szerepeik	145
6.6.1	Külföldi kiküldöttek	145
6.6.2	Magyar kiküldöttek	147
6.7	A HR részleg működése	148
6.7.1	A központi és a helyi HR szervezet viszonya	148
6.7.2	Az egyes HR funkciók fontosságának változása	150
6.7.3	Jellegzetes sikert hozó HR kompetenciák	151
6.7.4	Elsődleges döntéshozatali felelősség a főbb HR funkciók terén	152
6.7.5	A külső HR szolgáltatók szerepének alakulása	154
6.8	Tudásmenedzsment a HR-ben	155
6.8.1	A személyes HR kompetenciafejlesztés	156
6.8.2	Az anya- és leányvállalatok közötti HR tudásáramok elősegítői	157
6.8.3	Az anya- és a leányvállalat közötti HR-tudástranszfer	157
6.9	A HR jövőbeli feladatai Magyarországon	158
6.9.1	A HR számára feladatot jelentő főbb üzleti kérdések, trendek	158
6.9.2	A HR szakemberek üzleti szemléletét javító kezdeményezések	159
6.10	A válaszadók jellemzői	159
6.10.1	Demográfiai jellemzők és képzettség	159
6.10.2	A válaszadó beosztása	161
<b>7</b>	<b>Románia</b>	<b>163</b>
7.1	Bevezetés	163
7.2	FDI és foglalkoztatás a multinacionális vállalatoknál Romániában	163
7.2.1	Az FDI szerepének alakulása	163
7.2.2	foglalkoztatás a multinacionális vállalatoknál	165
7.3	A felmérésben részt vevő szervezetek jellemzői	166
7.3.1	Szervezeti méret és jogi forma	166
7.3.2	A szervezet mandátuma	167
7.3.3	Az anyavállalat eredete	167
7.3.4	A leányvállalatok megalakulásának ideje és formája	168
7.3.5	Működési terület: Szektor-ágazat	169
7.4	A vállalat fejlődésének főbb irányai a vizsgálat időszakában	170
7.4.1	Főbb stratégiai problémák-orientációk	171
7.4.2	A főbb versenytényezők a vizsgálat időszakában	171
7.5	A HR-munka kulcsmutatóinak jellemzői	172
7.5.1	A HR dolgozók létszáma	172
7.6	A HR munka fontosságát és eredményeit jelző főbb mutatók alakulása	173
7.6.1	A bérköltség működési költségen belüli aránya	173
7.6.2	Az alkalmazottak életkor szerinti megoszlása	174
7.6.3	A képzési költségek relatív súlya	174
7.6.4	A fluktuáció mértéke	175
7.6.5	A hiányzások/beteg-szabadság miatt kieső idő	175
7.7	A Kiküldöttek és szerepeik	176
7.7.1	Külföldi kiküldöttek	176
7.7.2	Romániai kiküldöttek	177
7.8	A HR részleg működése	178
7.8.1	A központi és a helyi HR szervezet viszonya	178
7.8.2	Az egyes HR funkciók fontosságának változása	179
7.8.3	Jellegzetes sikert hozó HR kompetenciák	180
7.8.4	Elsődleges döntéshozatali felelősség a főbb HR funkciók terén	180
7.8.5	A külső HR szolgáltatók szerepének alakulása	181
7.9	Tudásmenedzsment a HR-ben	182

7.9.1	A személyes HR kompetenciafejlesztés	182
7.9.2	Az anya- és leányvállalatok közötti HR tudásáramlás elősegítői	183
7.9.3	Az anya- és a leányvállalat közötti HR-tudástranszfer	183
7.10	A HR jövőbeli feladatai	184
7.10.1	A HR számára feladatot jelentő főbb üzleti kérdések, trendek	184
7.10.2	A HR szakemberek üzleti szemléletét javító kezdeményezések	184
7.11	A válaszadók jellemzői	185
7.11.1	Demográfiai jellemzők és képzettség	185
7.11.2	A válaszadó beosztása	186
<b>8</b>	<b>Szerbia</b>	<b>188</b>
8.1	Bevezetés	188
8.1.1	A szerbiába érkező FDI jelentősége, forrásai és szektorális megoszlása	189
8.2	A felmérésben részt vevő szervezetek jellemzői	191
8.2.1	Szervezeti méret	191
8.2.2	A szervezet mandátuma	191
8.2.3	Az anyavállalat eredete	192
8.2.4	A leányvállalatok megalakulásának ideje és formája	193
8.2.5	Működési terület: Szektor-ágazat	194
8.3	A vállalat fejlődésének főbb irányai a vizsgálat időszakában	195
8.3.1	Főbb stratégiai problémák-orientációk	195
8.3.2	A főbb versenytényezők a vizsgálat időszakában	196
8.4	A HR-munka kulcsmutatóinak jellemzői	197
8.4.1	A HR dolgozók létszáma	198
8.5	A HR munka fontosságát és eredményeit jelző főbb mutatók alakulása	199
8.5.1	A bérköltség működési költségen belüli aránya	199
8.5.2	Az alkalmazottak életkor szerinti megoszlása	199
8.5.3	A képzési költségkeret relatív súlya	200
8.5.4	A fluktuáció mértéke	200
8.5.5	A hiányzások / betegszabadság miatt kieső idő	201
8.6	a Kiküldöttek és szerepeik	202
8.6.1	Külföldi kiküldöttek	202
8.6.2	szerbiai kiküldöttek	203
8.7	A HR részleg működése	203
8.7.1	A központi és a helyi HR szervezet viszonya	203
8.7.2	Az egyes HR funkciók fontosságának változása	205
8.7.3	Jellegzetes sikert hozó HR kompetenciák	206
8.7.4	Elsődleges döntéshozatali felelősség a főbb HR funkciók terén	207
8.7.5	A külső HR szolgáltatók szerepének alakulása	207
8.8	Tudásmenedzsment a HR-ben	208
8.8.1	A személyes HR kompetenciafejlesztés	208
8.8.2	Az anya- és leányvállalatok közötti HR tudásáramok elősegítői	210
8.8.3	Az anya- és a leányvállalat közötti HR-tudástranszfer	210
8.9	A HR jövőbeli feladatai	210
8.9.1	A HR számára feladatot jelentő főbb üzleti kérdések, trendek	210
8.9.2	A HR szakemberek üzleti szemléletét javító kezdeményezések	211
8.10	A válaszadók jellemzői	212
8.10.1	Demográfiai jellemzők és képzettség	212
8.10.2	A válaszadó beosztása	213
<b>9</b>	<b>Szlovákia</b>	<b>215</b>
9.1	Bevezetés	215
9.2	FDI és foglalkoztatás a multinacionális vállalatoknál Szlovákiában	216
9.2.1	AZ FDI mértéke, származási országok szerinti és szektorális megoszlása	216

9.2.2	foglalkoztatás a külföldi tulajdonban lévő vállalatoknál	221
9.3	A felmérésben részt vevő szervezetek jellemzői	222
9.3.1	Szervezeti méret és jogi forma	222
9.3.2	A szervezet mandátuma	225
9.3.3	Az anyavállalat eredete	226
9.3.4	A leányvállalatok megalakulásának ideje és formája	227
9.3.5	Működési terület: Szektor-ágazat	228
9.4	A leányvállalatok fejlődésének főbb irányai a vizsgálat időszakában	229
9.4.1	Főbb stratégiai problémák-orientációk	229
9.4.2	A főbb versenytényezők a vizsgálat időszakában	230
9.5	A HR-munka kulcsmutatóinak jellemzői	231
9.5.1	A HR dolgozók létszáma	231
9.6	A HR munka fontosságát és eredményeit jelző főbb mutatók alakulása	232
9.6.1	A bérköltség működési költségen belüli aránya	232
9.6.2	Az alkalmazottak életkor szerinti megoszlása	233
9.6.3	A képzési költségkeret relatív súlya	234
9.6.4	A fluktuáció mértéke	234
9.6.5	A hiányzások / betegszabadság miatt kieső idő	235
9.7	A Kiküldöttek és szerepeik	236
9.7.1	Külföldi kiküldöttek A szlovákiai leányvállalatoknál	236
9.7.2	Szlovák kiküldöttek	237
9.8	A HR részleg működése	238
9.8.1	A központi és a helyi HR szervezet viszonya	238
9.8.2	Az egyes HR funkciók fontosságának változása	239
9.8.3	Jellegzetes sikert hozó HR kompetenciák	240
9.8.4	Elsődleges döntéshozatali felelősség a főbb HR funkciók terén	241
9.8.5	A külső HR szolgáltatók szerepének alakulása	242
9.9	Tudásmenedzsment a HR-ben	243
9.9.1	A személyes HR kompetenciafejlesztés	243
9.9.2	Az anya- és leányvállalatok közötti HR tudásáramok elősegítői	243
9.9.3	Az anya- és a leányvállalat közötti HR-tudástranszfer	244
9.10	A HR jövőbeli feladatai	244
9.10.1	A HR számára feladatot jelentő főbb üzleti kérdések, trendek	244
9.10.2	A HR szakemberek üzleti szemléletét javító kezdeményezések	245
9.11	A válaszadók jellemzői	246
9.11.1	Demográfiai jellemzők és képzettség	246
9.11.2	A válaszadó beosztása	247
<b>10</b>	<b>Szakirodalmi források a kutatási tanulmányhoz</b>	<b>249</b>



## ELŐSZÓ

Jelen munkával fontos mérföldkőhöz érkezett – szerzőtársaival együtt – a könyv alkotópárosa, Poór József és Farkas Ferenc. Az elmúlt immár két évtizedben, hasonló műfajban folytatott módszeres szakmai építkezésük, az általuk vezetett korábbi és jelen interkulturális team munkák, eddigi rangos publikációk biztos alapként szolgáltak számukra a nemzetközi HR egyes elméleti kérdéseit és közép-kelet-európai regionális empirikus tapasztalatait bemutató kutatási jelentésük létrehozásához.

A könyv megjelenése arra az időszakra esik, amikor az eddigiekhez képest is sajátos perspektívát nyer a nevezett régió európai, ezzel a globális gazdaságban betöltött szerepe. Az európai szándékoknak a globális válságévek terheit súlyosbító és a kilábalást már önmagában is veszélyeztető, jó ideje érezhető megtorpanása, a kétségek erősödése arra figyelmeztet, hogy az eddigieknél hatékonyabban kell keresni az erősödés, a kitörés, a célelés tartalékait. Míg e téren a korábbi években a közép-kelet-európai országokra még csupán, mint a piacgazdaság famulusaira tekinthettünk, ma ezek a gazdaságok egyre inkább az európai válságküzdés és továbbfejlődés esélyét jelentős részben hordozó, érdemi szereplőkként exponálhatók.

Jelen tanulmányban a t. Olvasó a végső menedzsment erőforrás, az emberi talentum és munka régióbeli irányításáról, azon belül a – sok szempontból etalonként működő – globális vállalati felfogásokról kap kézhez elvi modelleket és gazdag tényanyagot. A könyv specifikus HRM mondanivalóját jól előkészítik a térségről átfogóan, valamint a bemutatott országokról egyenként szóló gazdasági bevezetések. Az egyes ország-jelentések hasonló struktúrában készültek. A nyitó témakörhöz, az FDI és foglalkoztatási adatokhoz társulnak a szervezeti és cégstratégiai jellemzők. Ezt követik a HRM kulcsmutatói, majd a humán irányítás fontosságát és eredményeit jelző indikátorok. Részletes kifejtést nyer a kiküldöttek és a HR részleg szerepe. Perspektivikus témakörként a HR tudásmenedzselés és a jövőbeli humánmenedzselési kihívások kerültek feldolgozásra.

A könyv értékét nagyban emeli, hogy az alábbiakban felsorolt hét közép-kelet-európai ország tíz gazdaságtudományi és menedzsment fakultásai oktatói, kutatói és PhD jelöltjei készítették el:

- Babes-Bolyai Tudományegyetem, Kolozsvár-Cluj, Románia
- Eastern Kentucky University – Richmond, KY-USA
- Északi Üzleti Tudományok Egyeteme (EBS), Tallin, Észtország
- International School of Management, Eperjes-Presov, Szlovákia
- Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Magyarország
- Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Révkomárom-Komárno, Szlovákia
- Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gödöllő, Magyarország
- Újvidéki Egyetem Mihajlo Pupin Műszaki Kar, Nagybercske-Zrenjanin, Szerbia
- Újvidéki Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Szabadka-Subotica, Szerbia
- Wrocław Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Wrocław, Lengyelország

Az így létrejövő kutatói együttműködés nemcsak új humángazdálkodási tudományos és gyakorlati eredményeket hozott létre: megvalósulása általánosabb tudományszervezési, regionális-politikai jelentőséget is hordoz. Azt kívánjuk e térség valamennyi, szomszédos és távolabbi országának, nemzetének, hogy ismerjék fel és aknázzák ki a hasonló szinergikus

lehetőségeket – a törekvésre és eredményre a Szerzők, kollektívájukkal együtt, kiváló példát mutatnak.

Dr. Fehér János  
tanszékvezető egyetemi docens  
Szent István Egyetem

# 1 BEVEZETÉS

**(Poór József - Allen Engle - Dobrai Katalin - Farkas Ferenc- Karoliny Mártonné)**

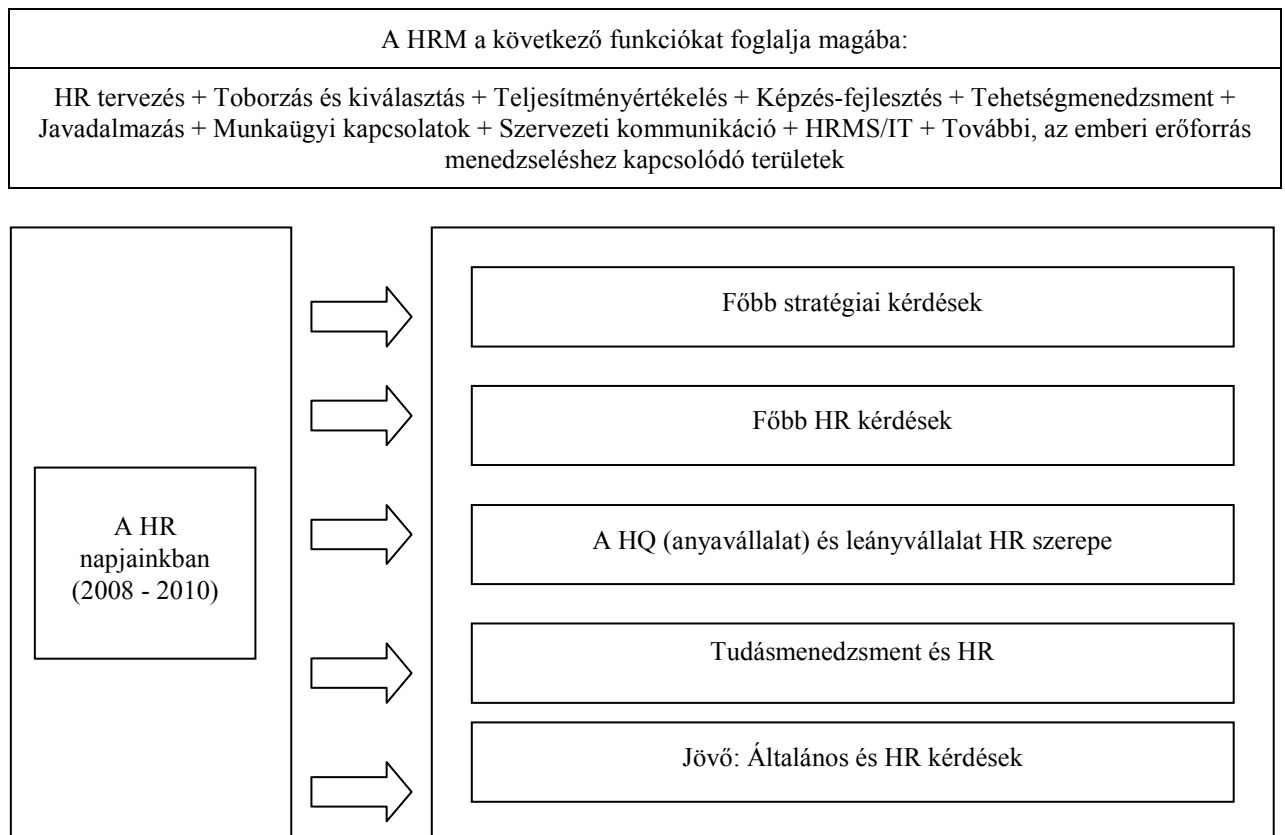
A kutatási projekt keretében a Közép- és Kelet-Európában megtelepedett multinacionális vállalatok (MNV) leányvállalatainak HR funkcióit, gyakorlati megoldásait vizsgáltuk. A jelen kutatás egy olyan hosszú távú kutatási együttműködés – a „Central and Eastern European International Research Team (a továbbiakban CEEIRT) – része, 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. Kutatásaink során a régióban bekövetkező társadalmi-gazdasági változások hatására a HR gyakorlati alkalmazások és szerepek terén megjelenő trendek irányainak és jellegének megragadására törekszünk.

## 1.1 KUTATÁSI MODELL

A hosszabb távú kutatásokat megalapozó első vizsgálatunk leíró jellegű, objektív adatokra építő munka. A személyes vállalati interjúk és az on-line válaszadás során a statisztikai elemzés megkönnyítése érdekében azonos kérdőívet használtunk, az összegyűjtött adatokat kódoltuk, és az így kódolt válaszokat elemeztük.

Vizsgálatunkat az 1. ábrán látható modell alapján végeztük.

**1. ábra: Kutatási modell**



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

- Az emberi erőforrás menedzsment (Brewster et al, 2004) és a nemzetközi menedzsment (Hill, 2002; Wild et al., 2003) területén kidolgozott modellekre. E modellek integrációja alapján 2004-ben 42 külföldi tulajdonú magyarországi leányvállalatnál lefolytatott vizsgálatainkra (Poór, 2009).
- A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának Vezetési és Szervezési Tanszékén folyó CRANET<sup>1</sup> HR vizsgálatok során szerzett hazai és nemzetközi tapasztalatainkra (Farkas-Karoliny-Poór, 2009; Karoliny-Poór, 2010).
- A tudásmenedzsment terén összegyűjtött és publikált friss elméleti és empirikus vizsgálódásaink olyan eredményeire, mint pl. Dobrai-Farkas, 2009 és 2007, Dobrai, 2008.
- Azokra a kutatási tapasztalatokra is, amit az elmúlt évek során a változásmenedzselés (Farkas, 2004), a menedzsment tanácsadás (Poór, 2010) és a vállalati és nemzeti kultúra (Jarjabka, 2009) vizsgálatai során összegyűjtöttünk.
- Továbbá azokra a legújabb HR kutatásainkra is, amelyeket a 2008-ban kirobbant globális gazdasági válság kapcsán végeztünk (Fodor-Kiss-Poór, 2010).

## 1.2 KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS

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 termelékenységi 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 vizsgált HR szakemberek legfontosabb kulcskompetenciái és szakmai fejlődésük alapvető forrásai.
- *Tudásmenedzselés a HR területén:* a tudásáramok fő irányai, módjai és jellemzői.
- *A HR jövője:* az elkövetkező 12-24 hónapban a HR szempontjából bekövetkező legfontosabb változások.
- *A válaszadók adatai:* a jelenlegi HR részleggel és munkatársaival kapcsolatos adatok.

---

<sup>1</sup> A CRANET egy 42 országra kiterjedő non-profit HR kutatási hálózat, amelynek a PTE KTK GTI Vezetési és Szervezési Tanszéke 2004 óta, míg a Szent István Egyetem Gazdaságtudományi Kara 2011 óta tagja.

- A kérdéseink legtöbbször a vizsgált leányvállalatok 2009-ben tapasztalt jellemzőire vonatkozott. Néhány esetben (létszám, árbevétel és HR hatékonysági mutatók) mind a 2008-as, mind a 2009-es adatokat összegyűjtöttük.
- A válaszok többségét interjúk során gyűjtöttük be. Kisebb részét a [www.ceeirt-hrm.eu](http://www.ceeirt-hrm.eu) web-survey-en keresztül kaptuk meg, amelynek induló web-felületét és jellegzetes képernyő formáját a 2-3. ábrák szemléltetik.

## 2. ábra: A 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](mailto:info@ceeirt-hrm.eu)

**Participating countries:**



### 3. ábra: Az elektronikus Ceeirt kérdőív egy jellegzetes képernyője

4. A HR funkció jelentősége  
4.1 Mely kritikus emberi erőforrás (HR) kérdésekkel kell a leányállalatnak szembenéznie az adott időszakban?

Kérem, jelölje számmal a legfontosabb HR kérdéseket az adott időszakban.  
(1 = kritikus, 5 = egyáltalán nem kritikus)

	1	2	3	4	5
Emberi erőforrás tervezés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toborzás és kiválasztás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Teljesítményértékelés (TÉR)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Képzés és fejlesztés	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tehetség gondozás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Javadalmazás és juttatás	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Munkügyi kapcsolatok	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikáció az alkalmazottakkal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HRMS (IT)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egyéb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ha "Egyéb", kérem adja meg \_\_\_\_\_

### 1.3 VÁLASZADÓ ORSZÁGOK

A Ceeirt kutatásban eredetileg 12 ország jelezte részvételét és mind a 12 országból kaptunk értékelhető adatot (1. táblázat). Ezen országok adatai mind szerepelnek a regionális elemzésben. Végül a minimális statisztikai feltételek biztosítása érdekében csak 7 országra készítettünk részletes jelentést.

1. táblázat: A Ceeirt vizsgálatban részt vevő országok és az érvényes kérdőívek száma

Országok	Válaszok
Ausztria	3
Bulgária	5
Csehország	1
Észtország	45
Horvátország	11
Lengyelország	88
Litvánia	2
Magyarország	74
Románia	17
Szerbia	20
Szlovákia	22
Szlovénia	1
<b>Összesen</b>	<b>289</b>

## **1.4 JELENTÉS**

A jelentésben foglalt megállapításainkat a leíró statisztikai módszerek (gyakoriság, megoszlás, átlag) felhasználására alapoztuk. Számos kiemelt kérdés válaszainak feldolgozásából nyert adatot grafikusán is megjelenítettünk. Több esetben a személyes interjúink során gyűjtött esetpéldákkal – az anonimitás biztosítása mellett - egészül ki az elemzésünk.

Az egyes ország-elemzéseket a közvetlen külföldi tőkebefektetésekkel kapcsolatos vizsgálataink egészítik ki.

## **2 A KUTATÁS ELMÉLETI HÁTTERE**

**(Poór József - Dobrai Katalin - Allen Engle - Farkas Ferenc - Karoliny Mártonné)**

### **2.1 A VIZSGÁLT ORSZÁGOK GAZDASÁGI ÉS KULTURÁLIS JELLEMZŐI**

#### **2.1.1 GAZDASÁGI MUTATÓK**

A közép- és kelet-európai országok – így a tanulmányunkban szereplők is – az utóbbi években viszonylag sokat profitáltak a külföldi tőke beáramlásból. A Spiegel (2009) szerint ezek az országok a kapitalizmus sztárjaivá váltak, ahol a GDP növekedése jelentősen meghaladta a fejlett országokét.

Persze arról sem szabad megfeledkezni, hogy a rendszerváltás után e térségben egyik napról a másikra kétszámjegyű munkanélküliség következett be, és igen sokan elszegényedtek. A globális gazdasági válság felkészületlenül érte a régió országait. Szinte mindenhol – ez alól csak Lengyelország volt kivétel – jelentősen visszaesett a növekedés. Ezen országoknak évek óta először negatív GDP növekedést, a korábbinál magasabb inflációt és növekvő munkanélküliséget kellett megélniük (2. táblázat).

Hála a német gazdaság „dübörgésének” az export segítségével, amelyben igen jelentős szerepet játszanak az ezen országokban működő nemzetközi cégek helyi leányvállalatai, újra beindult a növekedés és eltűntek a negatív GDP értékek.



**2. táblázat: A vizsgált országok fontosabb gazdasági mutatói**

Országok	Vizsgált jellemzők	Évek		
		2008	2009	2010
<b>Bulgária</b>	GDP (%)	6,2	-5,5	0,2
	Munkanélküliség (%)	5,6	6,8	10,2
	Infláció (%)	12	2,5	3
	Egy főre jutó GDP PPS-ben EU-27=100%	44	44	43
<b>Csehország</b>	GDP (%)	2,5	-4,1	2,3
	Munkanélküliség (%)	4,4	6,7	7,3
	Infláció (%)	6,3	0,6	1,2
	Egy főre jutó GDP PPS-ben EU-27=100%	81	82	80
<b>Észtország</b>	GDP (%)	-5,1	-13,9	3,1
	Munkanélküliség (%)	55,5	13,8	17,8
	Infláció (%)	10,6	0,2	2,7
	Egy főre jutó GDP PPS-ben EU-27=100%	68	64	65
<b>Magyarország</b>	GDP (%)	0,8	-6,7	1,2
	Munkanélküliség (%)	7,8	10	11,2
	Infláció (%)	6	4	4,7
	Egy főre jutó GDP PPS-ben EU-27=100%	65	65	64
<b>Litvánia</b>	GDP (%)	2,9	-14,7	1,3
	Munkanélküliség (%)	5,8	13,7	17,8
	Infláció (%)	11,1	4,2	1,2
	Egy főre jutó GDP PPS-ben EU-27=100%	61	55	58
<b>Oroszország</b>	GDP (%)	5,2	-7,8	4
	Munkanélküliség (%)	7,2	8,4	7,6
	Infláció (%)	10	11,7	6,7
	Egy főre jutó GDP PPS-ben EU-27=100%	50	49	49
<b>Szerbia</b>	GDP (%)	3,8	-3,5	1,8
	Munkanélküliség (%)	13,6	16,1	19,2
	Infláció (%)	10,8	3,6	8,6
	Egy főre jutó GDP PPS-ben EU-27=100%	52	53	54

Országok	Vizsgált jellemzők	Évek		
		2008	2009	2010
<b>Szlovákia</b>	GDP (%)	5,8	-4,8	4
	Munkanélküliség (%)	9,5	12	14,4
	Infláció (%)	3,9	0,9	0,7
	Egy főre jutó GDP PPS-ben EU-27=100%	72	73	74
<b>Szlovénia</b>	GDP (%)	3,7	-8,1	1,2
	Munkanélküliség (%)	4,4	5,9	7,3
	Infláció (%)	5,5	0,9	2,1
	Egy főre jutó GDP PPS-ben EU-27=100%	91	98	87
<b>Elemzett 9 ország átlaga</b>	GDP (%)	2,9	-6	1,7
	Munkanélküliség (%)	11,9	9,7	11,7
	Infláció (%)	18,2	11,5	2,7
	Egy főre jutó GDP PPS-ben EU-27=100%	58,7	66,8	65,6
<b>EU-27</b>	GDP (%)	0,5	-4,3	1,8
	Munkanélküliség (%)	7,1	9	9,7
	Infláció (%)	3,7	1	2,1
	Egy főre jutó GDP PPS-ben EU-27=100%	100	100	100

Források: [www.stat.ee/29958](http://www.stat.ee/29958); [www.stat.ee/29980](http://www.stat.ee/29980); [www.stat.ee/29956](http://www.stat.ee/29956); IMF World Economic Outlook és [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs)

## 2.1.2. KULTURÁLIS DIMENZIÓK

A 3. táblázatban szereplő adatok tükrében megállapítható, hogy a közép-kelet-európai térség nemzeti-szervezeti kulturális oldalról nem tekinthető homogén kulturális tömbnek, jóval inkább olyan heterogén térség, amelyben némely esetben megfigyelhetők a kulturális együttmozgások éppúgy, mint a divergens vonások (Jarjabka, 2010).

**3. táblázat: A vizsgált országok kulturális dimenziói Hofstede alapján**

No	Országok	Kulturális dimenziók				
		PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
1	Ausztria	11	55	79	70	n.a.
2	Bulgária	70	30	40	85	n.a.
4	Csehország	57	58	57	74	13
5	Észtország	40	60	30	60	n.a.
3	Horvátország	73	80	40	33	n.a.
8	Lengyelország	93	39	36	95	n.a.
7	Litvánia*	42	60	19	65	30
6	Magyarország	46	80	88	82	50
9	Románia	90	30	42	90	n.a.
10	Szerbia	86	92	43	25	n.a.
11	Szlovákia	104	52	110	51	38
12	Szlovénia	71	88	19	27	n.a.

Magyarázat: PDI= hatalmi távolság; IDV= individualizmus, MAS= maszkulinitás; UAI= bizonytalanság kerülése és LTO= hosszútávú orientáció

Források: [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com) és [www.itim.org](http://www.itim.org)

\* Hüttinger, M.: National Cultural Values of the Baltic States, Communication in the Baltic Region: Cultural Challenges, 7. December 2007., Visby, Sweden. [www.v4ce.net](http://www.v4ce.net)

A fenti megállapításra jó példát szolgáltat a bulgár – román – orosz kulturális hasonlóság, melynek alapját a három ország kulturális kapcsolatán és a földrajzi közelségen túl a számottevő görög – keleti vallási gyökerek jelentik.

Az észt – finn szemlélet-azonosság és egyben az észt – orosz kulturális eltérés a skandináv értékrendhez kapcsolódást jelzi, mely felülírja a több évtizedes közös állami lét asszimilációs törekvéseit is.

A cseh és szlovák kulturális különbségek a majdnem egy évszázadig közös államalakulatban – Csehszlovákiában – együttélő cseh és szlovák nemzetek esetében meglehetősen meglehetősen, mivel itt Hofstede (2001) adataiból kiderül, hogy a cseh kultúra inkább kötődik a némethez, vagy az osztrákhhoz, mint a szlovákhhoz.

Végül, a horvát – szerb – szlovén kultúrközösség, mint a volt Jugoszlávia utódállamainak kulturális közelsége éppen a cseh és szlovák kulturális helyzet ellenpéldájaként említhető. Ez a kulturális együttmozgás bizonyítja, hogy a volt Jugoszláviát alkotó nemzetek nem egy rájuk oktrojált és mesterséges államot alkottak, hanem viszonylagosan szoros kulturális „olvasztótégelyt – (melting pot)” is.

## 2.2 AZ FDI ÉS A FOGLALKOZTATÁS (KIRÁLY ÁGNES)

### 2.2.1 GLOBÁLIS ÉS REGIONÁLIS FDI TRENDEK

A külföldi beruházásoknak két jellegzetes kategóriáját célszerű megkülönböztetni:

- A közvetlen tőkeberuházások (Foreign Direct Investment, röviden FDI) lehetővé teszik „egy másik országban lévő vállalat tulajdonlását és ellenőrzését” (Krugman-Obstfeld, 2003:190). A tulajdonért cserébe a beruházó cég pénzügyi, termelési, menedzsment know-how-t és más erőforrásokat juttat el a felvásárolt vállalathoz. Az FDI-vel kapcsolatban fontos kiemelni a menedzsment direkt (közvetlen) részvételét a külföldi cégben. A külföldi cég többféle formában is megvalósíthatja beruházását. Így többek között megvásárolhat egy meglévő, régóta működő vállalatot, vagy teljesen új, ún. zöldmezős beruházást hajthat végre. A közvetlen tőkeberuházás koncepciójának az a lényege, hogy megszerezzük, biztosítsuk az erőforrások ellenőrzésének, irányításának a jogát egy másik ország vállalata felett. Az FDI-vel kapcsolatban feltétlenül szólni kell arról is, hogy az adott termék tulajdonságai, valamint az adott helyi piac mérete, jellege, kultúrája és más egyéb tényezők szükségessé tehetik a cég stratégiájának és menedzsment gyakorlatának adaptálódását a helyi viszonyokhoz.
- Az előbbieken leírtakkal szemben a portfólió beruházások (portfolio investments) esetében különböző pénzügyi eszközöket, részvényeket vásárol a külföldi befektető. Ez a befektetési mód alapvetően passzív beleszólási jogokat biztosít az elsővel szemben a megvásárolt cég irányításába.

A közvetlen tőkeberuházások volumene a kilencvenes évek végéig folyamatosan és erőteljesen növekedett. Az UNCTAD 2010-es, 4. táblázatban látható jelentésének adataiból azonban látható, hogy 2000 és 2003 között ellentétes tendencia érvényesült. Majd 2004-től 2007-ig ismét az FDI folyamatos növekedését tapasztalhatta meg a világ. Ez a 2008-as világválság hatására megint jelentősen visszaesett. Napjainkban a korábbi évekhez képest mérsékelt növekedés figyelhető meg. A jelentés szerint, ha a mostani trendek folytatódnak, akkor 2012-re a világ FDI volumene megközelítheti a 2007-es év rekord értékét.

#### 4. táblázat: A közvetlen tőkeberuházások (FDI) alakulása a világon (milliárd dollár)

Évek	Tényleges értékek											Előrejelzés		
	1990	1996	1999	2000	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>FDI</b>	208	1400	1600	1490	735	800	1000	1411	2100	1771	1114	1200	1300-1500	1600-2000

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

A külföldi tőkebefektetések sajátos vonása volt az elmúlt évek alatt, hogy a fejlett országok igen nagymértékben részesedtek abból. Az UNCTAD (2010) jelentése szerint napjainkra nagymértékben megfordult a jelzett trend. A fejlődő és az átalakuló országok részesedése a 2005-ös 30 százalékról napjainkra 50 százalékra növekedett.

Az UNCTAD említett jelentése és a KSH (2010a:2) adatai szerint az EU 12 új tagországába 2009-ig közel 651 milliárd dollár külföldi tőkebefektetés érkezett (5. táblázat). Magyarország ebből a tőkebefektetésekből 13,2 százalékban részesedett.

**5. táblázat: Külföldi tőkebefektetések az EU új és régi tagországaiban (2009)**

No.	Országok	Állomány értéke milliárd USD	Arány a GDP-hez viszonyítva	Lakosság (millió fő)	Egy lakosra jutó összeg USD
1.	Bulgária	50	92,2	7,585	6 592
2.	Ciprus	26,8	83,4	0,797	33 626
3.	Csehország	115,8	52,7	10,487	11 042
4.	Észtország	16,2	68,8	1,34	12 090
5.	Lengyelország	182,8	30,7	38,151	4 791
6.	Lettország	11,4	33,9	2,254	5 058
7.	Litvánia	13,8	27,2	3,339	4 133
8.	Magyarország*	85,9	41,4	10,021	8 572
9.	Málta	9,4	108,4	0,413	22 760
10.	Románia	73,9	36,7	21,48	3 440
11.	Szlovákia	50,2	48,4	5,418	9 265
12.	Szlovénia	15,2	29	2,039	7 455
13.	EU-12 (új tagországok)	651,4	47,1	103,324	6 304
14.	EU-15	5 146,00	34,6	323,679	15 898
15.	EU-27	7 447,00	35,1	500,379	14 883

Forrás: KSH (2010a): Közvetlen külföldi tőkebefektetések. Statisztikai Tükör, IV. 16:2. és <http://stats.unctad.org/FDI/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=4031>

\*(Magyarázat: Ebbe a vállalati körbe a teljes egészében vagy többségében külföldi érdekeltségű vállalkozások tartoznak, valamint a magyar és külföldi érdekeltségű vállalatok legalább 10%-os külföldi részesedéssel.)

## 2.2.2 AZ FDI ÉS A FOGLALKOZTATÁS

Az UNCTAD (2008) korábban már idézett jelentése (6. táblázat) szerint a nemzetközi vállalatok leányvállalatainál több mint 80 millió dolgozót foglalkoztatnak. Két szempontból érdemes ezt az értéket közelebbről is megvizsgálni:

Milyen arányt képvisel a nemzetközi cégek leányvállalatainál foglalkoztatottak száma. Országoként nagyon eltérő az, hogy ezen érték az adott országban az üzleti életben foglalkoztatottak hány százalékát jelenti. A jelentés reprezentatív adatai szerint Írországban a

magán szférában dolgozók 50,6 százaléka dolgozik multinacionális vállalatoknál. Az említett jelentés szerint Magyarországon ugyanez az érték 22,4 százalékot ért el az évezred elején.

#### 6. táblázat: Az MNV-k által foglalkoztatottak aránya a világ különböző országaiban

Sorszám	Ország	Mérés éve	Foglalkoztatottak		
			Külföldiek által foglalkoztatottak száma (fő)	Összes magán szektorban foglalkoztatottak (fő)	Összes százalékában (%)
1.	Ausztria	2004	232 800	3 266 500	7,1
2.	Kína	2004	24 000	752 000	3,2
3.	Csehország	2004	620 000	3 890 000	15,9
4.	Finnország	2001	176 000	2 060 000	8,5
5.	Németország	2004	2 280 000	31 405 000	7,3
6.	Magyarország	2000	606 000	2 703 000	22,4
7.	Lengyelország	2000	648 000	10 546 000	6,1
8.	Portugália	2002	150 400	3 756 000	4,0
9.	Szlovénia	2004	64 000	798 000	8,0
10.	USA	2004	5 116 000	131 367 000	3,9

Forrás: UNCTAD (2008): World Investment Report, 2007: Transnational Corporations and Export Competitiveness. United Nations, Geneva: 10.

## 2.3 LEÁNYVÁLLALATI STRATÉGIÁK – A PIACRALÉPÉS MÓDJA ÉS IDEJE

### 2.3.1 STRATÉGIÁK

Cavusgil et al. (2008:315) úgy véli, a nemzetközi vállalat stratégiájának az a szerepe, hogy „a cég megkülönböztesse magát a versenytársaitól és annak megfelelő módon alakítsa a hozzáadott értéke termelő képességét a globális világpiacon”. Barlett és Goshal (1989) szerint a globális piacon működő cégek egyidejűleg három stratégiai magatartás szerint kell működnie:

- Biztosítani kell a megfelelő *hatékonyságot*, ami nem mást jelent, minthogy hatékony ellátási láncsal (supply chain) kell a cégnek rendelkeznie.
- Elengedhetetlen a stratégiai *rugalmasság*, mivel a sokszínű globális piacon ez a tulajdonság védheti meg a vállalatot a különböző országok piacán fellépő rizikó és veszély faktoroktól.
- A *folyamatos tanulási képesség* biztosítja a nemzetközi cégek állandó megújulásának az alapját.

A nemzetközi vállalatok stratégiájának alakítását két nagyon fontos tényező befolyásolja, amelyek Cavusgil et al. (2008) nyomán a következőkben foglalhatók össze (7. táblázat):

- A minél nagyobb *eredményesség és hatékonyság* érdekében a cégeknek törekedniük kell a minél magasabb szintű globális integrációra. Ezt a célt számos módon lehet elérni, így többek között:
  - Minél nagyobb üzemmérettel javítani a költséghatékonyságot.

- Profitálni a globális piacismeretből adódó általános fogyasztói igény ismeretéből.
  - A globális ügyfeleknek szabványos szolgáltatásokat biztosítani a világ minden részén.
  - Kihasználni a globális termeltetésből (global sourcing) fakadó előnyöket.
  - Folyamatosan figyelni, és ha kell, hatékony választ adni a globális versenytársak kihívásaira.
  - Kihasználni a globális média elérés lehetőségeit.
- A minél specifikusabb *ügyfélkiszolgálás* érdekében a cégeknek törekedniük kell a minél lokálisabb igény-kielégítésre. Ezt a célt számos módon lehet elérni. Így többek között:
- Ki kell használni a helyi piac adta lehetőségeket, például kiváló helyi szakemberek alkalmazásával.
  - Törekedni kell a helyi ügyfelek igényeinek kielégítésére.
  - A speciális igények kiszolgálását sajátos disztribúciós megoldásokkal kell elősegíteni.
  - Folyamatosan figyelni kell, és ha szükséges, hatékony választ kell adni a helyi versenytársak kihívásaira.
  - Összhangban lenni a helyi kormányzati előírásokkal és szabályozásokkal.

#### 7. táblázat: A globális hatékonyság és a helyi alkalmazkodás legfontosabb befolyásoló tényezői

Helyi alkalmazkodás befolyásolói	Globális hatékonyság befolyásolói
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Speciális ország adottságok</li> <li>• A helyi igények különbözősége</li> <li>• Az elosztási csatornában mutatkozó különbségek</li> <li>• Helyi piacon meglévő versenyhelyzet</li> <li>• Kulturális differenciák</li> <li>• Helyi kormányok szabályozásai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gazdaságos üzemméret</li> <li>• Fogyasztói igények konvergenciája</li> <li>• Globális ügyfelek uniformizált kiszolgálási igényei</li> <li>• A különféle erőforrások globális forrásbiztosítása</li> <li>• Globális versenytársak kihívásai</li> <li>• A sokpiacos médiaelérés lehetősége</li> </ul>

Forrás: Cavusgil, S.T.- Knight, G.-Riesenberger, J.R. (2008): International Business. Strategy, Management and the New Realities. Pearson-Prentice Hall, Uppers Sidle River (NJ): 318 nyomán.

A nemzetközi nagyvállalatok regionális terjeszkedésére számos lehetőség adódik. Régióinkban ennek az alábbi jellegzetes módjai voltak megfigyelhetők (Peng, 2006):

- Az itteni terjeszkedés igen gyakori módja volt, hogy a viszonylag jó szervezettséggel és regionális kapcsolatokkal rendelkező helyi cégeket *felvásárolták* a külföldi multinacionális cégek.
- A másik terjeszkedési mód volt, hogy a helyi cég ugyan nem volt erős, de jelentős piaccal rendelkezett, így a terjeszkedés szempontjából fontos volt a *megvásárlása*. Ez főleg a *fogyasztási* cikk iparban volt különösen jelentős.
- A stratégiai szempontból fontos esetekben a külföldi cégek *kivásárolták* a korábban vegyes vállalati formában működő vállalatból a viszonylag *gyengébb pénzügyi helyzetben* lévő helyi partnert.



- A közép- és kelet-európai piacra lépésben számos esetben választották a nemzetközi vállalatok a zöldmezős beruházási formát.

### 2.3.2 A LEÁNYVÁLLALATOK SZEREPE-MANDÁTUMA

A helyi leányvállalatokat többféle módon osztályozzák a szakirodalomban. Így többek között:

- Fontosságuk alapján Bartlett és Ghoshal (2000) megkülönböztetnek *jelentéktelen, helyi, nagy lehetőségű és a stratégiailag* fontos leányvállalatokat.
- Az innovációban és a vállalati tudástranszferben betöltött szerepük alapján Black és szerzőtársai (1999) megkülönböztetnek *sziget, alkalmazó, innovátor és integrátor* leányvállalatokat.
- A nemzetköziesedés és globalizáció szempontjából lehetnek ezek a szervezetek: *exportálók-importálók, kihelyezők, regionális és globális stratégiai központok* (Adler, 1986).
- A nemzetközi vállalatok helyi leányvállalatait szerepük szerint Csath (2004) az alábbi osztályokba sorolja: *vámszabadterületi, forrás, kiszolgáló, közreműködő, ipari kém és kezdeményező*.

Abból a szempontból, hogy a helyi leányvállalat tevékenységi köre az értéklánc (value chain) mekkora hányadára terjed ki, a résztvevőket vizsgálataink során Delany (1998) és White-Poynter (1984) kategóriáinak megfelelően öt csoportba soroltuk.

- 1) "1. Mandátum": Üzleti tevékenysége során a cég a helyi *kereskedelemben* hozza forgalomba azokat a termékeket, amelyeket a központban gyártottak. A vállalat kisebb utánzata az anyavállalatnak.
- 2) "2. Mandátum": Üzleti tevékenysége során a cég *több ország, vagy a globális piac számára gyárt* egy sor *alkatrészt*. Az operatív tevékenységek a csomagolásra, kisebb kiszerezésre, néhány végső folyamat elvégzésére, illetve raktározásra és disztribúcióra korlátozódnak.
- 3) "3. Mandátum": Üzleti tevékenysége során a cég nem ellenőrzi a gazdasági egység teljes *értékláncát*, de annak *számos részében fejt ki tevékenységet*. Ez a *gyártási* tevékenység vagy egy *regionális logisztikai rendszer* előkészülete lehet.
- 4) "4. Mandátum": Üzleti tevékenysége során egy *meghatározott terméklánc fejlesztését, gyártását és forgalomba hozását végzi a világpiac számára*. A termékek, a piacok és az alapvető technológiák hasonlóak az anyavállalatéhoz, de közöttük ritka az információcsere.
- 5) "5. Mandátum": A vállalat elegendő szabadsággal és erőforrással rendelkezik, *hogy lokális, több országra vagy a világpiacra kiterjedő üzletágakat fejlesszen* ki. A leányvállalat korlátlanul kiléphet a világpiacra, és szabadon kihasználhatja az új üzleti lehetőségeket.

A fentiekben leírt mandátum modell eredete Porter (1980) értéklánc modelljéhez (value chain) nyúlik vissza.

## 2.4 HR A RÉGIÓBAN

### 2.4.1 A MÚLT RENDSZER HR GYAKORLATA

A közép- és kelet-európai országokban – az előző rendszer keretein belül a modern emberi erőforrás menedzsment (HR) vonásai csak nyomokban voltak fellelhetők. A legtöbb esetben a tudományos vezetés (scientific management) irányzatához tartozó közelítések voltak jellemzők.

Általánosságban véve, a '80-as évek végén bekövetkezett politikai változások előtt a legtöbb közép- és kelet-európai országban a HR tevékenység nagyon szoros állami irányítás alatt állt. A személyzeti – értsd: HR kérdéseket – a párt és állami vezetés szorosan felügyelte. Természetesen ebben a tekintetben országoként jelentős eltérések voltak. Így érdemes kiemelni Tung és Havlovic (1996) felméréseit, amelyek szerint a párt és a belügyi szervek befolyása jóval kisebb volt a lengyelországi HR területén, mint az időközben felbomlott csehszlovákiai emberi erőforrás osztályok esetében. Fontos utalni arra, hogy Magyarországon a '80-as években kapott hangot az a nézet, hogy a gazdasági reformnak a szervezeti viszonyok és a személyzeti munka reformjával is együtt kell járnia. Addig a személyzeti munka megújítása is „felülről” kezdeményezett folyamat volt. Az említett felismerések hatására fogalmazódott meg 1985-ben az a párthatározat, hogy a szakmai vezetői tevékenységet el kell választani a pártpolitikai tevékenységtől.

### 2.4.2 HR A RENDSZERVÁLTÁS UTÁN

Az átalakuló országok HR részlegeinek egyik első nagy kihívása volt, hogy megküzdjenek a *privatizációt* követő nagy tömegű létszámleépítésekkel (Redman-Keithley, 1998). Csehországban és Lengyelországban elvégzett kutatások szerint az ottani menedzserek és HR szakemberek jóval humánusabb leépítési gyakorlatot követtek, mint a nyugati világból érkezettek (Redman-Keithley, 1998; Mroczkowski et al., 2005). A magyarországi gyakorlatról készült egyik esettanulmány is hasonló tapasztalatokról számol be (Elbert-Karoliny, 2006).

Lewis (2005) a nemzetközi vállalatok kelet-európai szerepvállalásáról írt könyvében úgy fogalmaz, hogy a multinacionális vállalatok számos tekintetben *átrajzolták* a volt szocialista országok munkaerőpiacának térképét. Így többek között leépítették az egyenlősít és bevezették a munkakörök fontossága szerinti alapbérezést. A kiugróan magas teljesítményeket kiugróan magas fizetéssel jutalmazták. A technikai tudás mellett előtérbe helyezték az idegen nyelv tudásának fontosságát. Egy bizonyos kérdésben azonban hosszú ideig nem tudtak előrelépni: „helyi vezethet-e helyit, helyit irányíthat-e nyugati, de helyit nem irányíthat-e más kelet-európai országból jövő”. Mára ez a kérdés megoldódni látszik. Egyre több közép- és kelet-európai kerül olyan pozícióba, hogy a régió más országaiban az ott dolgozó helyiek beosztottjai lesznek. A multinacionális vállalatok politikamentessé tették az itteni vállalatokat. Kulcsszerepet kapott a HR. Ezek a cégek az esetek többségében jobb teljesítményeket értek el, mint a helyiek. A nemzetközi cégek ki tudták használni az ún. *erőforrás-alapú előnyüket*, a viszonylag gyenge és kialakulatlan, vagy átalakuló helyi intézményi rendszerrel szemben. Ezért a legtöbb felvásárlással vagy zöldmezős beruházás révén létrejött helyi leányvállalat esetében a globális konvergencia győzött a nemzeti identitással szemben (Quintanilla-Ferner, 2003). Jelentős különbségeket határoztak meg a kutatók a privatizált – különös tekintettel – külföldi tulajdonú cégek és a helyi állami tulajdonú cégek HRM gyakorlata között. Számos esetben előfordult, hogy a nemzetközi cégek kifinomult eszközökkel elérték, hogy helyi leányvállalataiknál nem jöttek létre szakszervezetek.

A teljesség igénye nélkül utalunk arra, hogy a Pécsi Tudományegyetem koordinálásában folyó CRANET (2006), (Poór et al., 2007) és más kutatások (Karoliny et al., 2003) egyértelműen igazolták, hogy ez a funkció jóval több, mint az alkalmazottak adatainak nyilvántartása. A legtöbb

régióbeli országban a hazai nagyvállalatoknál, a nemzetközi cégek leányvállalatainál és a helyi nagy szervezeteknél mára *felsővezetői funkcióvá* (Karoliny et al, 2008) vált a HR.

## 2.4.3 A NEMZETKÖZIESEDÉS ÉS GLOBALIZÁCIÓ HATÁSA A HR-RE

### 2.4.3.1 Trendek-tendenciák

Amióta a cégek felismerték azt, hogy az emberi erőforrásokkal jelentős versenyelőnyre tehetnek szert, egyre több vállalat tesz nagy erőfeszítéseket HR munkája hatékonyságának javítására (Pfeffer, 1994; Brewster et al., 2004 and Ulrich et al., 2009). Több szerző is úgy véli, hogy az emberi erőforrások (tudás, tapasztalat és magatartás) tekintetében mutatkozó előnyök a hosszú távú versenyképesség alapvető elemének tekinthetők (Ulrich, 1998 és Sparrow et al., 2010).

A nemzetköziesedés és globalizáció hatására a 80-as években létrejött a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment (IHRM), mint önálló diszciplína. Európában elterjedt egyik jellegzetes irányzata szerint, a jelentősebb *menedzsment kultúrákhoz (amerikai, ázsiai, germán, latin stb.)* kapcsolva tárgyalják a HR fejlődését (Brewster et al., 2004).

Ha a múltbeli tendenciákat vizsgáljuk, akkor látnunk kell, hogy az elmúlt négy évtized alatt, amióta egyáltalán valóságos IHRM-ről beszélhetünk, legalább *négy különböző kultúrkör* nemzetközi vállalatai játszottak meghatározó szerepet a nemzetköziesedés és a globalizáció terjedésében. A 60-as és 70-es években az amerikai cégek játszották a főszerepet. Ezt követően jelentek meg a japán vállalatok. A kilencvenes években az európai cégek globális terjeszkedése volt az újdonság. Napjainkban és a jövőben pedig számolni kell azzal, hogy a kínai, indiai és orosz nemzetközi vállalatok a korábnál nagyobb szerepet fognak játszani ezen a területen.

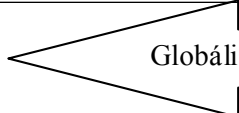
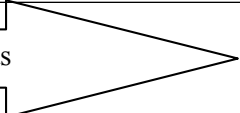
Gyakori vélemény a szakirodalomban, hogy a nemzetközi vállalatok az esetek többségében a helyi cégekkel összehasonlítva jóval hatékonyabban működtetik menedzsment (Szalavetz, 2010, Békés et al., 2011) és HR alrendszeiket (Hiltrop, 1991; Dowling et al., 2008; 2008; Chikán és Czakó, 2009).

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) azt hangsúlyozza, hogy a nemzetközi vállalatok felismerték, hogy „az adott társaság versenyképessége végső soron a magasan képzett munkaerő szakképzettségétől és hozzáállásától függ”.

### 2.4.3.2 A HR rendszerek globalizálása

Számos oka van annak, hogy egy HR rendszert lehet-e vagy sem globalizálni. A 8. táblázatban összefoglaltuk 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).

### 8. táblázat: A HR rendszerek globális szabványosítását és helyi alkalmazását segítő és gátló tényezők

(+) segítik	(-) gátolják
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Információs és kommunikációs technológiák</li> <li><input type="checkbox"/> Központok centralizációs törekvések</li> <li><input type="checkbox"/> HR szolgáltató/tanácsadó cégek globális kínálata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Jogi előírások</li> <li><input type="checkbox"/> Kulturális különbségek</li> <li><input type="checkbox"/> Leányvállalatok érettsége</li> <li><input type="checkbox"/> HR szolgáltató/tanácsadó cégek helyi kínálata</li> </ul>
	

Forrás: Poór J. (2009): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Budapest, p. 189.

Perlmutter (1969) megállapítása szerint a különböző személyzeti stratégiát követő multinacionális vállalatok eltérő szempontokra helyezik a hangsúlyt. Követhet a vállalat etnocentrikus, policentrikus, regiocentrikus és geocentrikus szelekcións mechanizmust. Az etnocentrikus mechanizmus keretében a helyi cég kulcspozícióit anyavállalati szakemberek töltik be. A policentrikus vállalatoknál a helyi kulcspozíciók a helyiek kezében vannak, de a helyiek előmenetele magasabb vállalati posztok esetében eléggé korlátozott. A regiocentrikus szelekcións mechanizmust követő cégeknél a helyiek nemcsak a leányvállalat, hanem az adott régió irányítását koordináló központ kulcspozícióit is betölthetik. A geocentrikus szelekcións mechanizmust követő cégeknél a helyiek bekerülhetnek a cég legfelső menedzsmentjébe is (Poór, 2009).

Taylor és szerzőtársai (1996) a következő három alapvető viszonyrendszerrel jellemzik a leányvállalatok és az anyavállalat kapcsolatát.

- Az *exportáló* viszonyrendszerben az anyavállalatnál kialakított HR rendszerek változtatás nélküli átvétele a jellemző.
- Az *adaptáló* viszonyrendszerben a helyi leányvállalatok az anyavállalattól átvett HR rendszereket igényeik szerint lokalizálják.
- Az *integratív* viszonyrendszerben a HR rendszer eredetétől függetlenül minden jó és alkalmazható megoldást megpróbálnak elterjeszteni és alkalmazni a cég minden egységénél.

Lawler (2006) Ázsiában és Európában működő amerikai leányvállalatok körében elvégzett vizsgálatából azt a következtetést vonta le, hogy a HR rendszerek átvétele és adaptálása tekintetében a helyi cégek mérete a legdöntőbb befolyásoló tényező. Jogos a kérdés: melyik megoldást kell egy-egy konkrét esetben alkalmazni? Az említett szerzők erre azt a választ adják, hogy a külső és belső szervezet-alakító befolyásoló tényezők hatásmechanizmusának eredőjétől függ az alkalmazható rendszer. Bizonyos esetekben befolyásoló tényezőnek tekintik a fogadó ország nemzeti kultúráját és a jogi, valamint szabályozási környezetet.

## 2.5 TUDÁSMENEDZSMENT ÉS HR

A tudásmenedzsment nem más, mint egy adott szervezet dolgozói kollektív tudásának (know-how, képességek és intellektuális képességek) integrált módon történő irányítása, megosztása. Az üzleti környezet változásai a szervezeti tudást a fenntartható versenyelőny meghatározó forrásává tették. A tudástranszfer fontos szerepet játszik a fennmaradásban, stratégiai jelentőségű. A következőkben a tudásmenedzselés nemzetközi dimenzióit elemezzük.

### 2.5.1 AZ EGYES NEMZETKÖZI VÁLLALATI FORMÁK TUDÁSMENEDZSELÉSI GYAKORLATA

Peng (2006) nyomán a következőképpen írhatjuk le az egyes nemzetközi vállalati formák keretében megvalósított tudásmenedzselési gyakorlatot:

- A hagyományos nemzetközi vállalat esetében nagyon korlátozott a tudásátadás a központ és a helyi cég között. A helyi cég alapvető feladata, hogy az anyavállalat által kínált előnyöket maximálisan kihasználja. A tudásfejlesztés kizárólag otthon történik, és azt adják át a helyi cégnek. A személyzet alapvetően a központból áramlik a helyi leányvállalat felé. A külföldi kiküldöttek egyik legfontosabb feladata, hogy arra tanítsák meg a helyieket, ahogyan a dolgok a vállalat központjában történnek (Boyacigeller-Adler, 1991).
- Az ún. sokországos (multidomestic) vállalat esetében a tudásmegosztás szintén alacsony szintű. Alapvető cél ebben a szervezeti felállásban, hogy a helyi tudást és kompetenciákat tudják maximálisan hasznosítani. A tudást helyben fejlesztik és ott is marad. A központ és a leányvállalatok közötti mozgás eléggé korlátozott. A senior menedzsereknek az a feladatuk, hogy arra tanítsák meg helyi kollégáikat, miként kell a dolgokat helyben elvégezni.
- A globális vállalatok esetében közepes mértékű a tudástranszfer. A tudás legtöbbször azokban a kiválósági központokban (center of excellence) marad, ahol az új tudást fejlesztik. Közepes a személyzetáramlás intenzitása a központ és a leányvállalatok között. A külföldi kiküldötteknek és a helyi menedzsereknek az a feladatuk, hogy a helyieket arra tanítsák meg, hogyan történnek a dolgok a globális kiválósági központokban.
- A transznacionális cégek esetében a tudástermelés és –megosztás folyamata kétirányú. Közös tudásfejlesztés jellemzi ezt a formát. A leányvállalatok a lehetőségeikhez mérten járulnak hozzá a tudásfejlesztéshez. A személyzetmozgás sokirányú ebben az esetben. A transznacionális tudástranszfer keretében a külföldi és a helyi menedzsereknek az is feladatuk, hogy rávezessék a helyieket a közös problémamegoldásra és a globális modellek helyi adaptálására.

### 2.5.2 A KIKÜLDÖTTEK SZEREPE

Mivel a nemzetközi üzleti élet együtt jár az emberek mozgásával és interakcióival, a nemzeti határok átlépésével, új hangsúlyt kapnak olyan tényezők, mint a megértés, a tolerancia, a multikulturális környezet hatása, nyelvek, kiejtés, viselkedési diverzitás. Az *expatrióták* olyan tudást és kompetenciákat adnak át, amelyek a leányvállalatnál nem állnak rendelkezésre: szervezeti kultúrát, technikai tudást, folyamatismereteket, pénzügyi, piaci ismereteket közvetítenek a leányvállalat irányába. Ugyanakkor új tudást visznek haza, így kiküldetésük eredményeképpen megvalósul a *kétirányú tudástranszfer*. A kiküldött karrier és személyes

haszonra tesz szert, nő a nemzetközi kompetenciája. A szervezetek érdeke, hogy az expatrióta tudását a szervezet stratégiájának megvalósítása érdekében és az egyén érdekében a lehető legjobban hasznosítsák (Bender-Fish, 2000). Reiche (2007) is hangsúlyozza, hogy a kiküldöttek jelentős mértékben hozzájárulnak a *fordított irányú tudástranszfer* megvalósításához. Ehhez természetesen nagyon fontos a tudásalapú szemléletet kialakítása is, valamint a kollaboratív tudáskultúra megteremtése és fenntartása is (Riege, 2007).

Az expatrióták szerepét vizsgálva ki kell térnünk arra a tényre is, hogy a multinacionális vállalatok tudástranszferével kapcsolatos kutatások kiemelik: a tudásátadó tudásmegosztó képessége a tudástranszfer egyik meghatározó tényezője. Ezért a tudástranszferben kulcsszerepet játszó expatrióták képességeire és tudásátadási készségére figyelmet kell fordítani. Az MNV-k különböző módszerekkel fejleszthetik az expatrióták képességét és tudástranszfer iránti készségét (motivációját): hosszú távú kiküldetésekkel erősíthetik az expatrióták készségét arra, hogy átadják tudásukat, ugyanakkor a tudástranszfer képessége növelhető projektekbe való időszakos bevonással, vagy más, egyedi megoldásokkal is (Minbaeva. – Michailova, 2004).

A *vállalati központokból kiinduló* tudásmenedzselési kezdeményezések mellett a *regionális központokból* érkezők jelentőségét is meg kell említeni, amelyek a központilag, a cégközpontból koordinált TM (tudásmenedzsment) megoldások helyett a regionális központok helyi igényekhez való gyorsabb, rugalmasabb alkalmazkodást tesznek lehetővé.

## 2.6 HR BENCHMARK ADATOK

A kutatási jelentésben gyakran hivatkozunk a 9. táblázatban olvasható jellemző HR benchmark adatokra.

**9. táblázat: A jelentésben vetítési alapként használt HR benchmark adatok**

No	Jellemző	Magyarázat
1	HR létszám-hatékonyság = az egy HR-es szakember által kiszolgált vállalati összlétszám	A menedzsment elméletből és a gyakorlati tapasztalatokból jól ismert, hogy bizonyos szervezeti létszám (kb. 80-100 fő) alatt nem érdemes önálló HR-apparátust fenntartani. Az arányszám tényleges alakulását azonban befolyásolja az iparág jellege, a tulajdonforma és a foglalkoztatott munkaerő összetétele is.
2	Béreköltség-hányad = az éves béreköltségek vállalati összköltségen belüli aránya	A 2004-es CRANET felmérésekben részt vevő – nem csak MNV-ket tartalmazó – hazai válaszadók esetében a szervezeti béreköltség-hányad mutatók átlagértéke 28% volt, amivel a vizsgált hat közép-kelet-európai országban számolt 19-38% sáv közepén foglaltunk helyet. A teljes minta legmagasabb átlagmutatójú (64%) országa 2004-ben Hollandia volt.
3	Képzési költséghányad = az éves képzési költség aránya a teljes személyzeti költségben	E mutató globális világátlag értéke a 2004/5-ös CRANET nemzetközi összehasonlító HR adatbázisból számolva 3,36%, a közép-kelet-európai érték 3,15%, a magyar pedig 3,54% volt, mely a 2008/9-es magyar mintában már 4,1%-et ért el (Karoliny-Poór, 2010).
4	Fluktuáció	A HR alrendszerek egyik fontos jellemzője a különböző fluktuációs mutatók. Az ilyen mutatókat úgy számolják ki, hogy elosztják az év során kilépettek számát az átlagos állományi létszámmal. Konzervatív felfogás szerint egy átlagos munkavállaló kilépésének költsége az éves béreköltségének másfélszeresét teszi ki (Boudreau, 2010). Fontos viszont látni, hogy egy-egy kilépés mögött eltérő kihatások figyelhetők meg. Ha egy kulcsmunkaerő hagyja el a vállalatot annak jóval nagyobb a kihatása, mintha egy egyszerű beosztott megy el a vállalattól.

Források: Boudreau, J.W. (2010): Retooling HR. Harvard Business Press, Boston; Farkas F. – Poór J. – Karoliny Zs. (2007): Human Resource Management in Hungary in Light of Eastern European and Global Comparison. Working Paper Series Volume 1, Issue 1. PTE KTK, Pécs és Karoliny M.-né.-Poór J. (2010). Emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Budapest.

## **ORSZÁGJELENTÉSEK**

A következőkben a közép-kelet-európai régióban elvégzett egységes felmérésünk eredményeinek részletes, országonként elkészített elemzésein alapuló kutatási jelentéseit ismertetjük, az országnevek abc-sorrendjét követve. Tehát a régióban működő multinacionális vállalatok HR gyakorlatának hasonló jellemzőit és eltérő sajátosságait a továbbiakban az alábbi 7 országból kapott válaszok alapján mutatjuk be:

1. Észtország
2. Horvátország
3. Lengyelország
4. Magyarország
5. Románia
6. Szerbia
7. és Szlovákia




### 3 ÉSZTORSZÁG

(Ruth Alas - Poór József - Karoliny Mártonné)

#### 3.1 BEVEZETÉS

Észtország 50 évig a Szovjetunió része volt, és a második hullámban nyerte el függetlenségét a '90-es évek elején. Ezt megelőzően az ország a 20. század elején volt független. Tudatos vállalati menedzsment időszakáról azután beszélhetünk, miután Észtország független állam lett, és megkezdődött a rendszerváltás a tervutasításos gazdaságból a nyílt piacgazdaság irányába. Ebben a fejezetben arra törekszünk, hogy bemutassuk a 46 Észtországban működő nemzetközi vállalatnál szerzett tapasztalatainkat.

<p>Térkép</p> 	<p>Lakosság: 1.315.912 fő Terület : 45.226 km<sup>2</sup></p>
--	---

## 3.2 FDI ÉS FOGLALKOZTATÁS A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOKNÁL ÉSZTORSZÁGBAN

### 3.2.1 AZ FDI SZERKEZETE, MÉRTÉKE ÉS SEKTORONKÉNTI MEGOSZLÁSA

2009 végére Észtországban az FDI főként a tőzstőkebeáramlásra koncentrált. 2006 óta a külföldi tőke beáramlás folyamatos, egyre intenzívebb növekedést mutat (Eesti Pank, 2011). Az egyéb FDI elemek kategóriájába sorolhatóak a hitelek és más kötelezettségvállalások a befektetők felé. Az egyéb FDI elemek 2008-hoz képest csökkentek. A csökkenés főként a hiteleket érintette, ahol a visszaesés mértéke drasztikus, -445.4 millió USA dollár volt (10. táblázat).

10. táblázat: FDI összetétele Észtországban 2005-2009 között (millió USD)

Év	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Tőzstőke beáramlás</b>	2 898,40	936,50	1 385,40	1 160,30	2 047,30
<b>Egyéb működőtőke (befektetések)</b>	-57,10	351,60	467,00	162,10	-465,70
<b>Kölcsönök</b>	-52,80	408,00	373,10	43,1	-445,40
<b>A befektetők egyéb követelései és kötelezettségei</b>	-4,30	-56,40	93,8	119,00	-20,30

Forrás: Eesti Pank Statistics (Jan 26, 2011)

Az Észt Nemzeti Bank (Eesti Pank) statisztikai adatai (11. táblázat) szerint 2009 végéig Észtországba összesen 1.75 milliárd USA dollárnak megfelelő összegű FDI áramlott, alig több, mint 2008-ban. A tíz legnagyobb befektető ország közül hét az Európai Unió tagállama. A másik három ország Oroszország, Ukrajna és Norvégia. A világ három legnagyobb FDI kiáramoltató állama, az USA, Franciaország és Japán a hetedik, harmadik és huszonhetedik helyet foglalja el Észtország esetében.

11. táblázat: FDI mértéke Észtországban befektető országonként 2000-2009 (ezer USD)

	Év	2005	2006	2007	2008	2009
	<b>Összesen</b>	<b>2 942 813</b>	<b>1 787 619</b>	<b>2 727 411</b>	<b>1 744 939</b>	<b>1 751 319</b>
<b>1.</b>	Svédország	2 392 585	1 079 894	1 353 731	954 288	1 480 188
<b>2.</b>	Hollandia	-34 876	-41 024	265 571	486 641	172 042
<b>3.</b>	Franciaország	15 867	23 949	30 012	44 744	46 713
<b>4.</b>	Oroszország	71 707	73 277	-2 407	158 479	36 792
<b>5.</b>	Finnország	449 657	400 558	449 422	-185 549	34 532
<b>6.</b>	Lettország	-25 096	57 791	-180 482	-27 758	33 884
<b>7.</b>	Ukrajna	-4 630	4 577	-21 056	14 018	27 464
<b>8.</b>	Bulgária	-9 367	-3 837	-32 001	-1 059	27 317
<b>9.</b>	Norvégia	10 055	56 047	-57 769	133 916	18 645
<b>10.</b>	Ausztria	-13 500	-9 586	31 994	-14 242	16 621

	Év	2005	2006	2007	2008	2009
11.	Brit Virgin-szigetek	72 311	-61 831	32 212	35 894	9 894
12.	Belgium	-942	3 080	-70 204	11 244	7 740
13.	Kína	675	-3 663	-1 200	4 335	6 351
14.	Görögország	-96	8 869	-7 535	-1 223	6 158
15.	Marshall-szigetek	-462	-21	-157	1 270	3 863
16.	Málta	-469	4 983	2 988	-3 618	2 750
17.	USA	-65 555	-135 514	-10 074	4 580	2 388
18.	Törökország	-580	-481	1 052	24	2 256
19.	Kanada	11 712	-4 323	15 597	-1 290	1 830
20.	Románia	23	27	-1 649	-1 404	1 550
21.	Szlovénia	-3	-200	-292	-217	1 399
22.	Fehér-oroszország	-90	-342	-12 466	9 555	698
23.	Seychelle-szigetek	570	-90	x	24	655
24.	Spanyolország	6 761	5 206	-15 364	-3 040	562
25.	Azerbajdzsán	111	x	-707	x	433
26.	Szingapúr	-7 483	-2 231	-445	20 200	329
27.	Japán	2 482	426	2 601	-1 465	266
28.	Magyarország	-1 776	2 199	275	-3	149
29.	Hong Kong	243	9 538	6 679	-13 277	80
30.	Indonézia	-1 076	86	394	99	69
31.	Irán	0	0	-17	-317	48
32.	Egyesült Arab Emírségek	77	-140	-148	-52	44
33.	Taiwan	x	12	191	-342	28
34.	Egyiptom	32	x	-6	1	19
35.	Horvátország	-42	-59	249	-130	5

Forrás: Eesti Pank Statistics (Jan 26, 2011)

**12. táblázat: Az FDI mértéke szektoronként Észtországban 2005-2009 (ezer USD)**

Év	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Összesen</b>	<b>2 942 813</b>	<b>1 787 619</b>	<b>2 727 411</b>	<b>1 744 939</b>	<b>1 751 319</b>
Pénzügyi és biztosítási tevékenység	2 373 960	1 108 288	1 668 243	1 330 058	1 147 635
Szakmai, tudományos és technikai tevékenység	7 755	9 870	31 882	-70 806	325 640
Információs és kommunikációs szolgáltatások	-23 768	22 616	-59 225	69 930	101 065
Közüzemi szolgáltatások 1. (villany, gáz, gőz, légkondicionálás)	56 709	33 062	-12 753	42 628	100 206
Szállítmányozás és raktározás	26 954	121 535	24 240	214 913	90 817
Ingatlan-ügyletek	184 194	39 296	229 842	-8 610	62 945
Adminisztratív és egyéb támogató szolgáltatások	-38 695	8 873	57 020	42 184	33 784
Termelés	246 559	323 768	216 791	22 147	25 506
Bányászat	5 277	9 520	9 217	3 279	5 499
Közüzemi szolgáltatások 2. (víz, csatornázás, szemétszállítás, remediációs tevékenységek)	-38 073	14 419	11 327	14 023	3 219
Egyéb szolgáltatások	3 954	3 606	-5 879	-5 867	2 776
Egészségügy, szociális tevékenység	828	197	-13 769	-290	55

Forrás: Eesti Pank Statistics (Jan 26, 2011)

### 3.2.2 FOGLALKOZTATÁS

2008-ban 5648 külföldi tulajdonban lévő vállalat volt Észtországban. Közülük 108 olyan vállalat volt, amely több mint 250 főt foglalkoztatott. 381-nek volt az alkalmazotti létszáma 50 és 249 fő között. 941 vállalat működött 10 és 49 közötti alkalmazotti létszámmal. 4218 vállalat foglalkoztatott kevesebb, mint 10 főt. (Statisztikai Hivatal, Észtország). (Megjegyzés: Becsléseink szerint a külföldi tulajdonú cégeknél 124 ezer fő dolgozik.)

### 3.3 AZ ÉSZT FELMÉRÉSBEN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK JELLEMZŐI

A felmérésben 46 külföldi tulajdonú, jogilag önálló leányvállalat vett részt.

#### 3.3.1 SZERVEZETI MÉRET ÉS JOGI FORMA

A 13. számú táblázat adatai szerint a felmérésben részt vevő leányvállalatok a vizsgált 2009-es évben 2,5 milliárd euró éves árbevétel érték el. A vizsgálatban szereplő leányvállalatoknál dolgozik a külföldi tulajdonú cégeknél foglalkoztatottak több, mint 10 százaléka.

**13. táblázat: A részt vevő cégek létszám és árbevétel jellemzői (n=46)**

□ Év	□ Foglalkoztatottak száma (fő)	□ Árbevétel (millió Euró)
□ 2009	16 030	2 508,65

A 3.3.1 és 3.3.2, alfejezetben leírtak alapján megállapítható, hogy a külföldi tulajdonú leányvállalatok többségének létszáma, illetve árbevétele alapján a KKV kategóriába tartozik.

A foglalkoztatottak száma alapján (14. táblázat) a felmérésben résztvevők többsége (67%-a) KKV (250 fő alatti) kategóriába sorolható.

**14. táblázat: Létszám (fő) (n=46)**

Vállalati összlétszám (fő)	Gyakoriság	Megoszlás %
- 250	31	67
251-1000	10	22
1001-2000	3	7
2001-5000	2	4
5000 -	0	0
<b>Összesen</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Az árbevétel alakulása (15. táblázat) tekintetében megállapítható, hogy a vizsgált vállalatok 79 százaléka KKV kategóriába tartozik.

**15. táblázat: A kutatásban részt vevő leányvállalatok árbevételének alakulása (millió Euró) (n=46)**

A leányvállalat árbevétele millió Euró	2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %
-10	25	54
10-50	11	24
50-100	5	11
100-300	3	7
300-1000	2	4
1000-2000	0	0
2000-	0	0
<b>Összesen</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

**16. táblázat: A termelékenység mutató alakulása a vizsgált leányvállalatoknál (Ft/fő)**

Év	Foglalkoztatottak száma (fő)	Árbevétel (millió Euró)	Egy főre jutó átlagos árbevétel (Euró/fő)
2009	16 030	2 508,65	156 497,2

A létszám- és árbevétel-alakulás fentiekben áttekintett alakulása eredményeként a vizsgált cégeknél az átlagos termelékenységi mutató meghaladja 156 ezer eurót, ami viszonylag magas értéket jelent (16. táblázat).

### 3.3.2 A SZERVEZET MANDÁTUMA

Felmérésünkben azt is vizsgáltuk, hogy ezek a válaszadó szervezetek MNV-k leányvállalataiként milyen mértékben ellenőrzik a teljes értékláncot (value chain)<sup>2</sup>.

A vizsgálatban szereplő leányvállalatok több mint fele (61%) tipikus helyi leányvállalati szerepet tölt be (beszerez, termel/működtet és elad/kiszállít). A válaszok alapján megállapítható, hogy a vizsgált cégek közel 39%-ának mandátuma meghatározott termékeinek az egész világcipacra történő fejlesztést is magukban foglalja (17. táblázat).

<sup>2</sup> A mandátumok értelmezése a 2.3.2. alfejezetben olvasható.

**17. táblázat: A felmérésben részt vevő leányvállalatok mandátuma\* (n=46)**

Leányvállalatának szerepei és mandátumai	Gyakoriság	%-os megoszlás
Mandátum 1	13	28%
Mandátum 2	6	13%
Mandátum 3	9	20%
Mandátum 4	6	13%
Mandátum 5	12	26%
<b>Összesen</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

### 3.3.3 AZ ANYAVÁLLALAT EREDETE

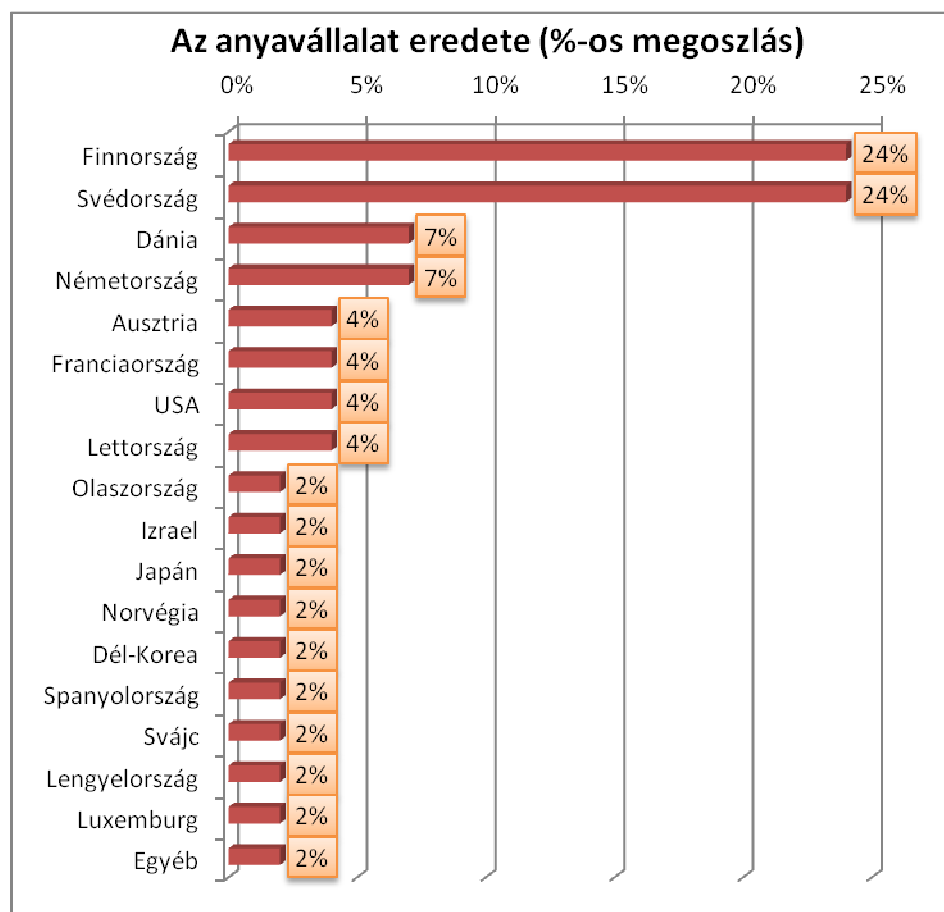
A vizsgálatban részt vevő leányvállalatok 18 különböző országból érkeztek Észtországba (18. táblázat, 4. ábra). Csaknem 70 százalékuk a következő hat országból: Finnország (24%), Svédország (24%), Dánia (7%), Németország (7%), Ausztria (4%), és Franciaország (4%), míg a fennmaradó 30 százalékon további 12 ország osztozik.

**18. táblázat: A részt vevő cégek anyavállalatának eredete országonként (n=46)**

Az anyavállalat eredete	Gyakoriság	Megoszlás %
Finnország	11	24
Svédország	11	24
Dánia	3	7
Németország	3	7
Ausztria	2	4
Franciaország	2	4
USA	2	4
Lettország	2	4
Olaszország	1	2
Izrael	1	2
Japán	1	2
Norvégia	1	2
Dél-Korea	1	2

Az anyavállalat eredete	Gyakoriság	Megoszlás %
Spanyolország	1	2
Svájc	1	2
Lengyelország	1	2
Luxemburg	1	2
Egyéb	1	2
<b>Összesen</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

#### 4. ábra: A részt vevő cégek anyavállalatának eredete



A fentiekben leírt összetétel részben megegyezik az Észt Központi Statisztikai Hivatal rangsorával, amely szerint a legtöbb közvetlen tőkeberuházást Észtországban a svéd, holland, francia, orosz, finn és litván cégek hajtották végre.

Ha a cégek menedzsment kultúráját tekintjük (19. táblázat), akkor a vizsgált mintában legnagyobb arányban vannak jelen az ún. északi (57%) és germán (13%) menedzsment kultúrájú cégek. Az észti trendekben fellelhető, hogy a hagyományos multinacionális vállalatok csoportjai (93%) (északi, amerikai, nyugat-európai és japán) mellett (20. táblázat) megjelentek az ún. feltörekvő



(emerging) és az átmeneti (transitional) országok (pl. Lettország, Litvánia, Lengyelország) cégei (7%) is.

**19. táblázat: A részt vevő cégek anyavállalatának eredete menedzsment kultúrák szerint (n=46)**

Az anyavállalat eredete menedzsment kultúrák szerint	Gyakoriság	Megoszlás %
Északi (Nordic)	26	57
German (Germanic)	6	13
Latin és dél-európai (Latin and South-European)	4	9
Angolszász (Anglo-saxon)	3	7
Kelet-európai (Eastern-European)	3	7
Ázsiai (Asian)	2	4
Egyéb (Others)	2	4
Arab (Arabic)	0	0
<b>Összesen</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

**20. táblázat: A részt vevő cégek hagyomány alapján (n=46)**

Az anyavállalat eredete menedzsment kultúrák szerint	Gyakoriság	Megoszlás %
Hagyományos multik (amerikai, nyugat-európai, Japán stb.)	41	93
Feltörekvő és átmeneti országok (emerging and transitional)	3	7
<b>Összesen</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

### 3.3.4 A LEÁNYVÁLLALATOK MEGALKULÁSÁNAK IDEJE ÉS FORMÁJA

A vizsgált leányvállalatok egyötödének (20%) külföldi tulajdonosai 1995 előtt hajtották végre a többségi irányítás átvételét vagy a zöldmezős beruházásokat. A cégek 20%-a 1996 és 2000 között érkezett Észtországba, a többség (60%) pedig már az új évezredben települt ide (21. táblázat).

A felmérésben részt vevő cégek külföldi tulajdonosainak mintegy 25%-a zöldmezős beruházást megvalósítva érkezett Észtországba, míg 75 százalékuk pedig felvásárlással egybekötött privatizáció vagy az azt követő akvizíció útján szerzett többségi tulajdont az itteni vállalatokban (21. táblázat).

21. táblázat: A felmérésben részt vevők belépési ideje és módja (n=46)

A leányvállalat megalakulásának ideje	Felvásárlás, összevonás	Zöldmezős beruházás	Összesen	Megoszlás %
1990 előtt	0	0	0	0
1990-1995	7	2	9	20
1996-2000	6	3	9	20
2001-2005	9	4	13	30
2005 után	11	2	13	30
<b>Összesen</b>	<b>33</b>	<b>11</b>	<b>44</b>	<b>100</b>
<b>%-os megoszlás</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>	<b>100%</b>	

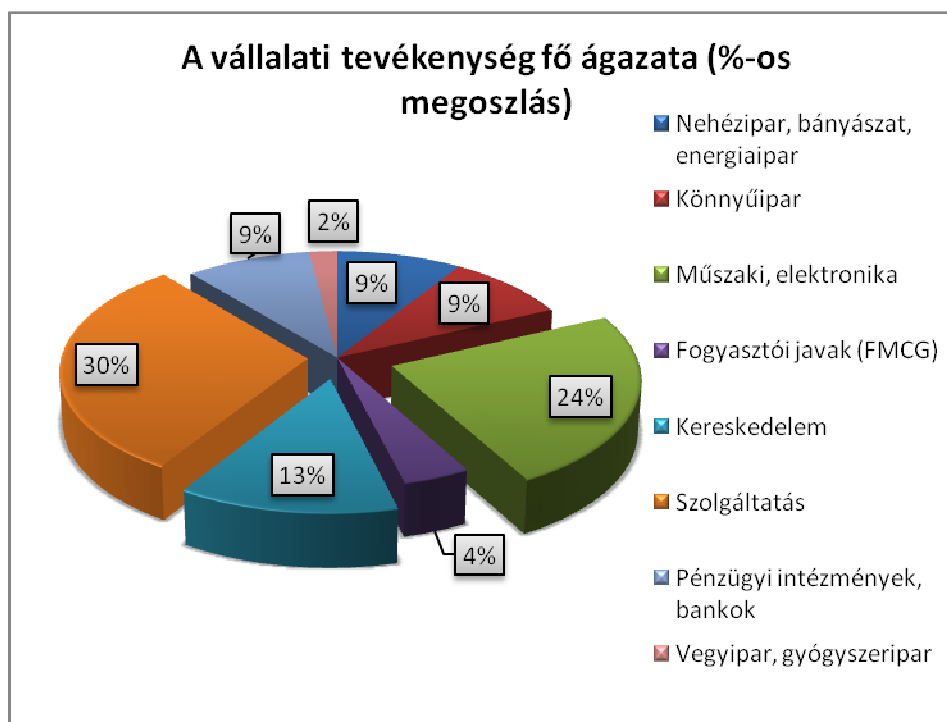
### 3.3.5 MŰKÖDÉSI TERÜLET: SEKTOR-ÁGAZAT

A vizsgált szervezetek 46 százaléka termelő tevékenységgel, míg a többiek (54%) kereskedelemmel, anyagi és nem anyagi szolgáltatásokkal foglalkoznak (22. táblázat, 5. ábra):

22. táblázat: A résztvevők szektorális hovatartozása (n=46)

A leányvállalati tevékenység fő ágazata	Gyakoriság	Megoszlás %
Nehézipar, bányászat, energiaipar	4	9
Könnyűipar	4	9
Műszaki, elektronika	11	24
Fogyasztói javak (FMCG)	2	4
Kereskedelem	6	13
Szolgáltatás	14	30
Pénzügyi intézmények, bankok	4	9
Vegyipar, gyógyszeripar	1	2
<b>Összesen</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

5. ábra: A résztvevők szektorális hovatartozása (n=46)



### 3.4 A VÁLLALAT FEJLŐDÉSÉNEK FŐBB IRÁNYAI A VIZSGÁLAT IDŐSZAKÁBAN

Az alcímbe jelzett kérdéskörrel kapcsolatban azt vizsgáltuk, hogy a következő három stratégiai orientáció milyen súllyal szerepelt a válaszadók esetében:

- növekedés, piacbővítés, portfólió-bővítés,
- stabilitás, hatékonyságjavítás, nyereségmegtartás, alkalmazkodás a piaci helyzethez,
- létszámcsökkentés, racionalizálás.

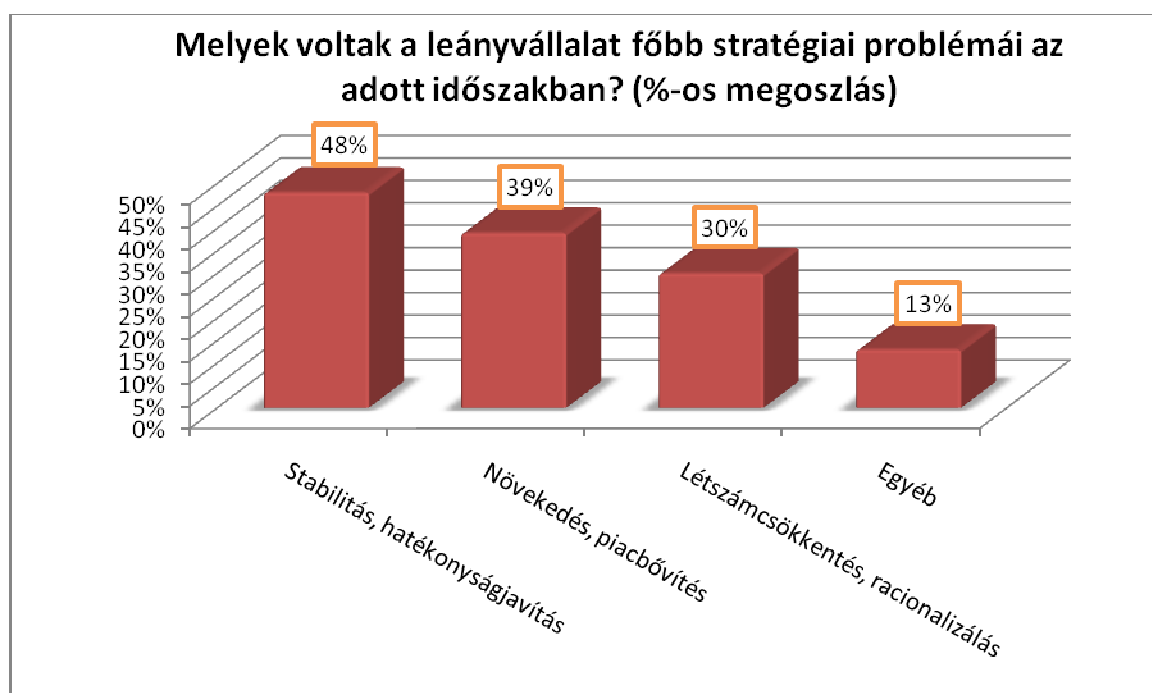
#### 3.4.1 FŐBB STRATÉGIAI PROBLÉMÁK-ORIENTÁCIÓK

A vizsgálat időszakában a válaszadók 48%-a jelölte meg, hogy főként a stabilitás megőrzésére törekedett. A növekedés és a portfólió bővítés a megkérdezett cégek közel 40 százalékára volt jellemző. A kilábalás megkezdésére utal az, hogy a létszámcsökkentés és a racionalizálás csak kisebb súllyal (30%) szerepeltek a válaszok között (23. táblázat, 6. ábra).

23. táblázat: A főbb stratégiai problémák és orientációk (n=46)

A főbb stratégiai problémák, orientációk	Az „igen” válaszok gyakorisága	Megoszlás%
Növekedés, piacbővítés, portfólióbővítés	18	39
Stabilitás, hatékonyságjavítás, nyereségmegtartás, alkalmazkodás a piaci helyzethez	22	48
Létszámcsökkentés, racionalizálás	14	30
Egyéb *	6	13

6. ábra: A főbb stratégiai problémák és orientációk (%)(n=46)



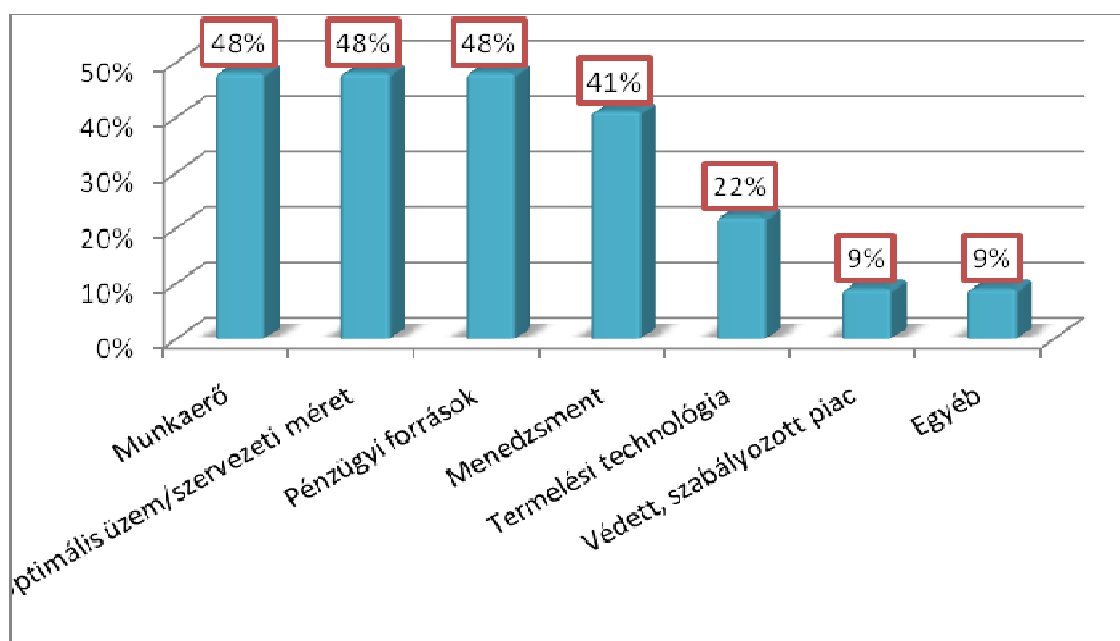
### 3.4.2 FŐBB VERSENYTÉNYEZŐK A VIZSGÁLAT IDŐSZAKÁBAN

A cégek legfontosabb versenytényezői közül (a felsoroltak esetén egyidejűleg többet is meg lehetett jelölni) (24. táblázat, 7. ábra) a legtöbben azonos (48%) arányban a munkaerőt, az optimális üzem/szervezet méretet és pénzügyi forrásokat választották. A válaszadók még az igen fontos versenytényezők közé sorolták a menedzsment minőségét is (41%).

24. táblázat: A szervezeti versenytényezők fontossága (n=46)

Versenytényezők	Az „igen” válaszok gyakorisága	Megoszlás%
Munkaerő	22	48
Optimális üzem/szervezeti méret	22	48
Pénzügyi források	22	48
Menedzsment	19	41
Termelési technológia	10	22
Védett, szabályozott piac	4	9
Egyéb	4	9

7. ábra: A szervezeti versenytényezők fontossága



### 3.5 A HR-MUNKA KULCSMUTATÓI

Ebben részben a következő HR-jellemzőkről adunk képet:

- A HR-részleg létszámának és leterheltségének alakulása,
- A HR munka fontosságát, eredményeit, hatékonysági jellemzőit reprezentáló főbb mutatók (a bérköltség összköltségen belüli aránya, a korfa, a képzési költségkeret relatív súlya, a fluktuációs ráta és a hiányzások számának alakulása).

### 3.5.1 A HR DOLGOZÓK LÉTSZÁMA

A vizsgált cégeknél a HR összlétszám közel 71 százaléka professzionális, míg 29 százalékuk adminisztratív kategóriákba tartozott (25. táblázat).

25. táblázat: A résztvevő cégek össz- és HR-létszám jellemzői (n=46)

Év	Foglalkoztatottak száma (fő)	HR létszám			Egy HR alkalmazottra jutó összlétszám (fő)
		HR szakemberek (fő)	HR admin (fő)	HR összlétszám (fő)	
2009	16030	286	120	404	39,68

Csak öt olyan szervezet szerepelt a vizsgálatban, ahol a válaszadó leányvállalatnál nem volt HR-részleg, sőt egyetlen HR-est sem foglalkoztattak. A vizsgált szervezetek tipikus HR-részlege (26. táblázat) viszonylag kisméretű, 1-4 fős, de találhatunk jó néhány 5-10 fős, sőt néhány 20 fő fölötti részleget is.

26. táblázat: A HR-részleg létszáma (fő) (n=46)

Az összes HR dolgozó (fő)	2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %
Nincs	5	11
1-4	25	52
5-10	7	15
11-15	4	9
15-20	2	4
20 -	4	9
<b>Összesen</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

## 3.6 A HR MUNKA FONTOSÁGÁT ÉS EREDMÉNYEIT JELZŐ FŐBB MUTATÓK ALAKULÁSA

### 3.6.1 A BÉRKÖLTSÉG MŰKÖDÉSI KÖLTSÉGEN BELÜLI ARÁNYA

A HR munka vállalati életben betöltött fontosságának egyik gyakran vizsgált mutatója a bérköltségek működési költségen belüli aránya (27. táblázat). A feltevések szerint ugyanis magasabb arányszám esetén az emberi erőforrások menedzselésének hatásai erőteljesebben és közvetlenebbül befolyásolják a szervezeti teljesítmény alakulását. E kategóriába (a 30%-nál magasabb bérköltség-hányadúak körébe) a válaszadó leányvállalatok mintegy 1/3-a tartozott.

Döntő többségük (65%) pedig viszonylag alacsony (30% alatti) bérköltség-hányad mellett működött.

**27. táblázat: Bérköltség a működési költség %-ában (n=46)**

Bérköltség a működési költség %-ában	2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %
5 % alatt	4	10
5-10 %	10	26
10-20 %	8	21
20-30 %	3	8
30-40 %	5	13
40-50 %	3	8
50 % felett	6	15
<b>Összesen</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

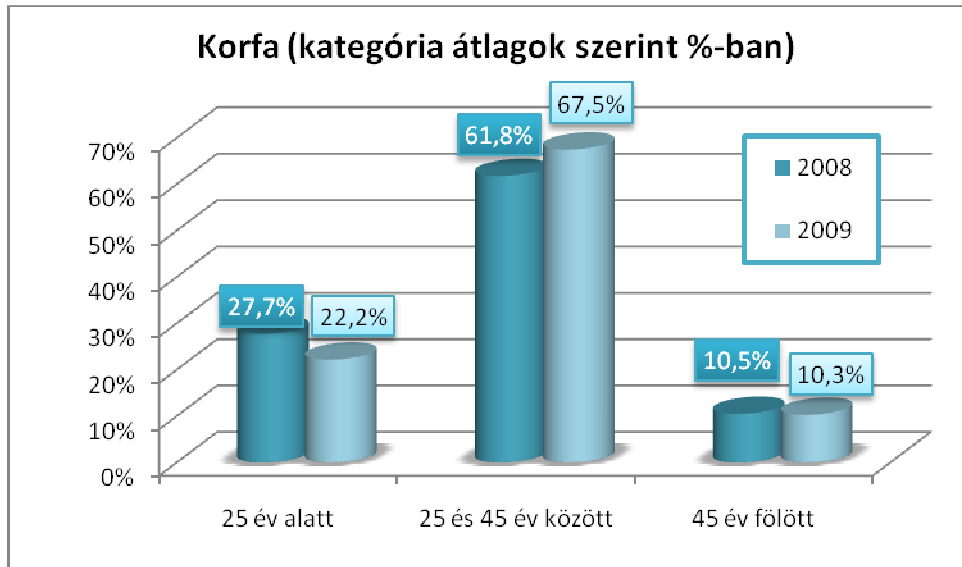
### 3.6.2 AZ ALKALMAZOTTAK ÉLETKOR SZERINTI MEGOSZLÁSA

Az emberi erőforrás menedzselési akciók egyik eredménye az alkalmazotti állomány korösszetételének alakulása (28. táblázat, 8. ábra). A vizsgálatban szereplő leányvállalatok alkalmazottainak alig 10 százaléka tartozik a 45 évnél idősebb kategóriába. A 25 évnél fiatalabbak részaránya magas, hiszen 25 % körüli, a derékhadat pedig a 25-45 évesek képezték – 60% fölötti aránnyal.

**28. táblázat: Az alkalmazottak életkorcsoportok szerinti megoszlása (%)(n=46)**

Korosztályok	25 év alatt	25 és 45 év között	45 év fölött	Összesen
<b>2008</b>	27,7%	61,8%	10,5%	100%
<b>2009</b>	22,2%	67,5%	10,3%	100%

**8. ábra: Az alkalmazottak életkorcsoportok szerinti megoszlása (%)**



### 3.6.3 A KÉPZÉSI KÖLTSÉGKERET RELATÍV SÚLYA

A szakirodalom a korszerű és eredményes HR-munka egyik fontos mutatószámaként tekint a képzési költségek relatív (a teljes éves bérköltséghez viszonyított) alakulására (29. táblázat). A vizsgált cégek közel 55 százalékánál az éves képzési keret relatív súlya a 3%-os érték alatt maradt, úgy, hogy a válaszadó cégek több, mint harmada az éves bérköltség 1%-nál is kevesebbet költ képzésre. Viszont az elemzett vállalatok mintegy egyharmadánál az éves bérkeret 3-7%-a közötti összeget költötték az alkalmazottak képzésére. Sőt találtunk olyan válaszadókat is, (13%), akiknél hét százaléknál is magasabb volt a képzésre fordított összeg aránya.



**29. táblázat: Éves képzési keret a teljes éves bérköltség %-ában (n=46)**

Éves képzési keret a teljes éves bérköltség %-ában	2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %
1 % alatt	15	33
1-2 %	7	15
2-3 %	3	7
3-5 %	13	28
5-7 %	2	4
7-10 %	3	7
10 - 20 %	1	2
20 % felett	2	4
<b>Összesen</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

### 3.7 A KIKÜLDÖTTEK ÉS SZEREPEIK

#### 3.7.1 KÜLFÖLDI KIKÜLDÖTTEK

A hosszabb távra kiküldöttek két kategóriáját szokás megkülönböztetni. A külföldről (anyavállalattól vagy harmadik országból) érkezőket, akiket ismert angol szóval expatriótáknak hívunk és a hazai leányvállalattól tartósan külföldi (az anyavállalathoz vagy más országokban működő leányvállalatokhoz) kiküldetésre kinevezetteket.

- A menedzseri szerepben foglalkoztatott külföldi kiküldöttek észtországi jelenléte ugyan erőteljesebb, de a vizsgált időszakban a válaszadók 3/4-e (74%) ilyen szerepkörben nem foglalkoztatott külföldi kiküldöttet. Ahol jelen voltak (25%), számuk jellemzően 1-5 fő között mozgott, egy válaszadónál dolgozott több mint 5 fő.
- Külföldről Észtországba kiküldöttek nem menedzseri szerepben történő alkalmazására a vizsgálatban szereplő leányvállalatok több mint 2/3-nál (63%) egyáltalán nem volt példa. Azoknál a cégeknél (24%), ahol tartósan foglalkoztattak ilyen expatokat, számuk jellemzően csupán 1-3 fő volt. 5-nél több ilyen alkalmazott öt válaszadónál (10%) dolgozott (30. táblázat).

**30. táblázat: A külföldi kiküldöttek (expat) száma**

Az expat-ok száma fő	Menedzseri szerepben		Nem menedzseri szerepben	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
<b>Nem volt</b>	34	74	29	63
<b>1</b>	5	11	7	15
<b>2-3</b>	3	7	4	9
<b>4-5</b>	3	7	1	2
<b>6-10</b>	1	2	1	2
<b>11-15</b>	0	0	1	2
<b>16-20</b>	0	0	1	2
<b>20 -</b>	0	0	2	4
<b>Összesen</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

A vizsgált mintában előforduló külföldi kiküldöttek 17%-a menedzseri beosztásban dolgozik és 83%-uk pedig beosztottként van jelen Észtországban (31. táblázat).

**31. táblázat: A külföldi kiküldöttek (expat) beosztása**

Menedzser	Nem menedzser	Összesen
17%	83%	100%

A válaszadó szervezetek 60%-a jelezte, hogy az anyavállalati központból érkeztek a külföldi kiküldöttek, míg a többi külföldi kiküldött 40%-a nem az anyavállalat országából jött Észtországba (32. táblázat).

**32. táblázat: A külföldi kiküldöttek származási országa**

Anyország	Más országok	Összesen
60%	40%	100%

### 3.7.2 ÉSZT KIKÜLDÖTTEK

A továbbiakban azt vizsgáljuk, hogy a mennyire volt jellemző és milyen szerepekben fordult elő, hogy észt kiküldöttek kerültek az MNV külföldi cégeihez (33. táblázat).

**33. táblázat: Az észt kiküldöttek száma és szerepkörei**

Az észt kiküldöttek száma (fő)	Menedzseri szerepben		Nem menedzseri szerepben	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
<b>Nem volt</b>	41	89	38	83
<b>1</b>	2	4	4	9
<b>2-3</b>	1	2	4	9
<b>4-5</b>	2	4	0	0
<b>6-10</b>	0	0	0	0
<b>11-15</b>	0	0	0	0
<b>16-20</b>	0	0	0	0
<b>20 -</b>	0	0	0	0
<b>Összesen</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

- A menedzseri szerepbe munkatársat nem küldők aránya 89% volt.
- Nem menedzseri szerepre ugyan több válaszadó küldött munkatársakat, mint ahány fogadott, de a válaszadók közel 83 százalékánál ilyen kiküldetés nem fordult elő.

### 3.8 A HR RÉSZLEG MŰKÖDÉSE

#### 3.8.1 A KÖZPONTI ÉS A HELYI HR SZERVEZET VISZONYA

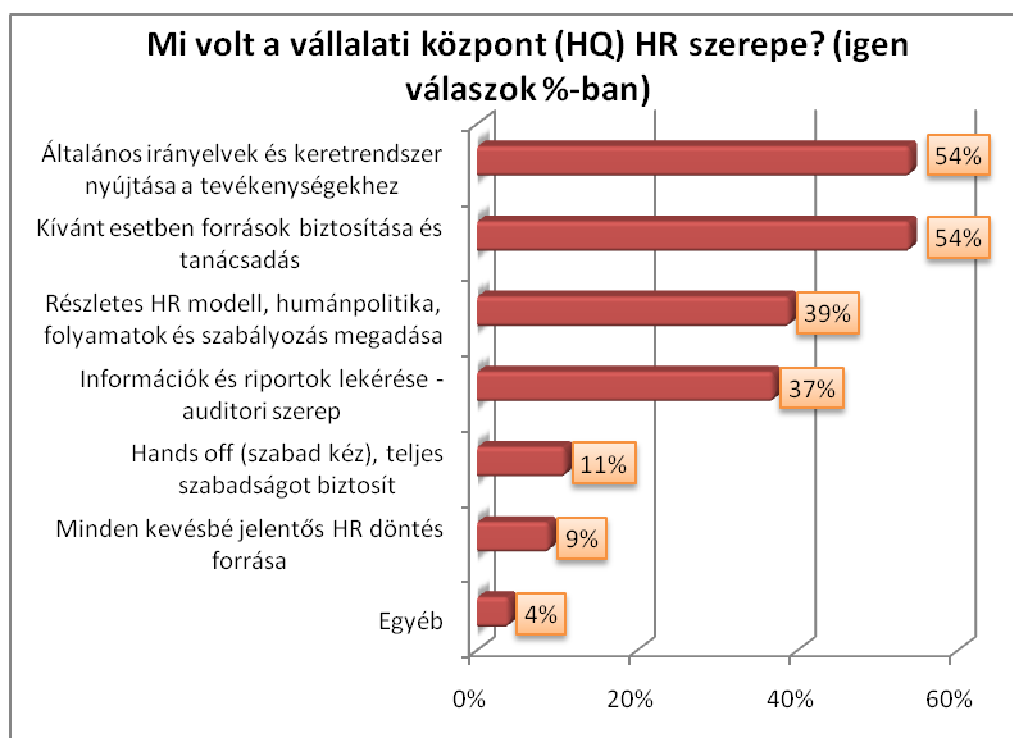
A vizsgált vállalatok körében sokféle szerepmegosztási gyakorlatot találtunk (34. táblázat, 9. ábra).

- A tipikus, a válaszadók több mint felénél érvényesülő megoldás azonban az volt, hogy a vállalati központ HR részlege általános irányelveket fogalmaz meg és keretrendszert nyújt, és/vagy a tanácsadás mellett forrásokat biztosít a leányvállalatoknál tevékenykedő HR részlegek munkájához.
- Ezen túl, a cégek 39%-ánál a részletes HR modell kidolgozása a központ feladata, és itt a személyzeti irányelveken túl az eljárásmodok, folyamatok szabályainak elkészítése is centralizáltan történt, valamint a központ auditori szerepe is érvényesült.
- A gyakorlatilag teljes centralizációt csupán a válaszadók 9%-a jelölte meg.
- Alig haladja meg ezt azon válaszadók aránya (11%), ahonnan a központtól kapott szabad kézzel, a szinte teljes szabadságról, decentralizáltan működő HR munkáról számoltak be.

### 34. táblázat: A központi (HQ) HR szervezet jellemző szerepkörei

Szerepkörök	Az „igen” válaszok gyakorisága	Megoszlás %
Hands off (szabad kéz), teljes szabadságot biztosít	5	11
Kívánt esetben források biztosítása és tanácsadás	25	54
Általános irányelvek és keretrendszer nyújtása a tevékenységekhez	25	54
Információk és riportok lekérése - auditori szerep	17	37
Részletes HR modell, humánpolitika, folyamatok és szabályozás megadása	18	39
Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása	4	9
Egyéb	2	4

### 9. ábra: A központi (HQ) HR szervezet jellemző szerepkörei



### 3.8.2 AZ EGYES HR FUNKCIÓK FONTOSSÁGÁNAK VÁLTOZÁSA

A vizsgálat időszakában legkritikusabbnak tartott HR területek rangsorát az emberi erőforrás tervezés vezeti, megelőzve az olyan örökzöld problématerületeket, mint a teljesítményértékelés, a javadalmazás és a juttatások kérdései. Ez utóbbtól alig elmaradó hangsúllyal minősítették kritikusnak a válaszadó leányvállalatok a képzés és fejlesztés és a tehetséggondozás területeit (35. táblázat).

A válaszadók munkájuk legkevésbé kritikus területének a munkaügyi kapcsolatokat tartották.

**35. táblázat: A HR munka kritikus területei (1-5-ös skálán, átlagban)**

*(Magyarázat: 1 = kritikus  $\Rightarrow$  5 = egyáltalán nem kritikus)*

A 2009-ben kritikus emberi erőforrás menedzselési területek rangsora	A válaszok átlaga
1. Emberi erőforrás tervezés	2,24
2. Teljesítményértékelés	2,79
3. Javadalmazás és juttatások	2,85
4. Képzés és fejlesztés	2,98
5. Tehetség gondozás	2,98
6. Kommunikáció az alkalmazottakkal	3,14
7. Toborzás és kiválasztás	3,24
8. Munkaügyi kapcsolatok	3,65

### 3.8.3 JELLEGZETES SIKERT HOZÓ HR KOMPETENCIÁK

Dave Ulrich és szerzőtársai által 2009-ben azonosított HR-menedzseri kompetenciaterületek némileg kiegészített listájából a válaszadók a három legfontosabb közé a következőket sorolták:

- változásmenedzsment (64%),
- csapatmunka (60%),
- személyes hitelesség és gyors döntéshozatal (50-50%).

Az előbb említett kompetenciákat a tudásmegosztás és az üzleti ismeretek követik, az előzőekhez közel azonos hangsúllyal (47-47%). A válaszadók megítélése szerint a nagyon fontos HR kompetenciák rangsorát a vizsgált időszakban cégeiknél a HR szolgáltatások, stratégiai hozzájárulás, az idegennyelv-ismeret és a HR információs technológia használata zárja (36. táblázat).

36. táblázat: A HR-vezetők kulcskompetenciáinak rangsora

A kulcskompetenciák rangsora (érvényes válaszok %-os megoszlása alapján)	Nagyon fontos	
	Gyakoriság	Megoszlás (az érvényes válaszok %-ában)
1. Változásmenedzsment	27	64
2. Csapatmunka	25	60
3. Személyes hitelesség (eredményesség, hatékony kapcsolatok, kommunikációs képességek)	18	50
4. Gyors döntéshozatal	21	50
5. Tudásmegosztás	20	47
6. Üzleti ismeretek (értéklánc, értékteremtés)	19	47
7. HR szolgáltatások (toborzás-kiválasztás, képzés, TÉR, HR mérés, stb.)	13	35
8. Stratégiai hozzájárulás (kultúramenedzselés, gyors változtatás, stratégiai döntéshozás)	13	34
9. Idegennyelv-ismeret	15	34
10. HR információs technológia használata	11	30

#### 3.8.4 ELSŐDLEGES DÖNTÉSHOZATALI FELELŐSSÉG A FŐBB HR FUNKCIÓK TERÉN

Mostani felmérésünk is megerősíti azt, a más vizsgálatokban is kimutatott (CRANET, 2006 és CRANET, 2011) felismerést, hogy a HR funkciókkal kapcsolatos döntéseikben inkább a vonalbeli vezetés, míg más részében inkább a HR-részleg munkatársainak van nagyobb felelőssége vagy beleszólása. A közép-kelet-európai vállalatok gyakorlatában azonban inkább a vonalbeli vezetés tagjai felé billen a mérleg nyelve. Ez tapasztalható az észt válaszadók gyakorlatában is, hiszen a legtöbb HR funkció esetében a helyi vezetők az elődleges döntéshozási felelősség. Sokhelyütt az is jellemző gyakorlat, hogy a helyi vezetők döntéshozataluk előtt konzultálnak a HR részlegek szakembereivel (37. táblázat).

37. táblázat: Döntéshozatali felelősség a HR kulcsfunkcióiban

A HR kulcsfunkciói	Helyi vezetők	Helyi vezetők a HR részleggel konzultálva	Helyi HR részleg a helyi vezetőkkel konzultálva	Helyi HR részleg
Emberi erőforrás tervezés	21	17	4	3
Toborzás	20	6	12	7
Kiválasztás	17	12	10	4
Teljesítményértékelés	27	10	5	3
Képzés-fejlesztés	17	14	10	4
Ösztönzés-juttatások	20	14	6	5
Munkaügyi kapcsolatok	21	6	7	9
Szervezeti kommunikáció	22	11	7	5
HRMS/IT	16	14	2	12

A helyi HR részleg szakemberei a HRMS/IT döntésekben élveznek némi szabadságot.

### 3.8.5 A KÜLSŐ HR SZOLGÁLTATÓK SZEREPÉNEK ALAKULÁSA

Az emberi erőforrások menedzselése ma már sokhelyütt külső szolgáltatók bevonásával történik (38. táblázat). A hagyományos HR tanácsadók mellett egyre több olyan szolgáltató jelenik meg, amelyek új szolgáltatásokkal (pl. munkaerő-kölcsönzés, outsourcing, interim menedzserek stb.) lép piacra (Poór-Németh, 2010).

A toborzás az a HR kulcsfunkció, amelyben a legtöbb válaszadó észt cég külső szolgáltatót vett igénybe. Gyakori még a külső szolgáltatók részvétele a képzés-fejlesztés terén. Ahol viszonylag kevesen jelezték, hogy támaszkodtak külső szolgáltatóra, az az ösztönzés és juttatások, valamint a szervezeti kommunikáció. A cégek gyakorlata e téren vagy nem változott, vagy ha igen, akkor inkább a külső partnerek igénybevételének növekedéséről, mint csökkentéséről számoltak be.

**38. táblázat: A külső szolgáltatók szerepe és igénybevételük alakulása az egyes HR kulcsfunkciók területén**

HR kulcsfunkciók	Növekedett	Csökkenet	Változatlan	Nem alkalmaz külső szolgáltatót
Emberi erőforrás tervezés	5	4	9	27
Toborzás	8	11	14	12
Kiválasztás	8	5	9	22
Teljesítményértékelés	8	3	7	27
Képzés-fejlesztés	9	10	12	14
Ösztönzés-juttatások	2	5	7	31
Munkaügyi kapcsolatok	5	3	10	26
Szervezeti kommunikáció	9	0	5	31
HRMS/IT	9	1	14	21

### 3.9 TUDÁSMENEDZSMENT A HR-BEN

A tudásmenedzsment nem más, mint egy adott szervezet dolgozói kollektív tudásának (know-how, képességek és intellektuális képességek) integrált módon történő irányítása, megosztása. A jelzett kérdéskörrel HR területen érvényesülő gyakorlatával kapcsolatban a következő három területet vizsgáltunk:

- a személyes HR kompetenciafejlesztés módszerei,
- a HR tudásáramok elősegítői,
- a HR tudásáramok irányai.

#### 3.9.1 A SZEMÉLYES HR KOMPETENCIAFEJLESZTÉS

Az észtországi válaszadók a HR területén megvalósuló legfontosabb személyes kompetenciafejlesztési módszernek a helyi képzést tartották, és kiemelt szerepet tulajdonítottak az anya- és a leányvállalat közötti mobilitás szerepének (39. táblázat).

A vizsgált időszakban a kultúraközi képzést és az anyavállalati képzést tartották a HR kompetenciafejlesztés szempontjából legkevésbé fontos eszközöknek.



**39. táblázat: A személyes HR kompetenciafejlesztés módozatainak fontossága (1-5-ös skálán, átlagban)**

(Magyarázat: 1=fontos  $\Rightarrow$  5 =nem fontos)

Kompetenciafejlesztési módok	A válaszok átlaga
Helyi képzés	2,52
Mobilitás az anyavállalat és a leányvállalat között	2,77
Mobilitás a leányvállalatok között	2,81
Informális tanulás	3,05
Formális tanulás	3,11
Képzés az anyavállalatnál	3,18
Kultúraközi képzés	3,32

**3.9.2 AZ ANYA- ÉS LEÁNYVÁLLALATOK KÖZÖTTI HR TUDÁSÁRAMOK ELŐSEGÍTŐI**

A válaszadók az anya- és leányvállalat között hatékony HR tudásáramok elősegítőinek (40. táblázat),- azaz a HR gyakorlatokkal és technikákkal kapcsolatos tudás átadása szempontjából a vizsgált tényezők közül legfontosabbnak-, a tudásátadás iránti motivációt és a tudástranszfer módját ítélték.

**40. táblázat: A HR tudásáramlás elősegítői (1-5 skálán, átlagban)**

(Magyarázat: 1=fontos  $\Rightarrow$  5 =nem fontos)

A tudásáramok elősegítői	A válaszok átlaga
Motiváció a tudás átadására	2,36
A tudástranszfer módja	2,42
Képesség a tudás átadására	2,66
A tudás fajtája	2,73

### 3.9.3 AZ ANYA- ÉS A LEÁNYVÁLLALAT KÖZÖTTI HR-TUDÁSTRANSZFER

A válaszadók a HR tudásáramok legfontosabbikának (41. táblázat) a saját leányvállalatukon belül megvalósulót tartották és csak az utolsó helyre tették az anyavállalattól indulót.

#### 41. táblázat: A HR tudásáramok (1-5 skálán, átlagban)

(Magyarázat: 1=fontos  $\Rightarrow$  5 =nem fontos)

Tudásáramok a HR területén	A válaszok átlaga
Tudásáramok az Ön leányvállalatánál	2,13
Tudásáramok a leányvállalatok között	2,25
Tudásáramok az anyavállalat irányába	2,77
Anyavállalattól induló tudásáramok	2,81

### 3.10 A HR JÖVŐBELI FELADATAI

#### 3.10.1 A HR SZÁMÁRA FELADATOT JELENTŐ FŐBB ÜZLETI KÉRDÉSEK, TRENDEK

A megkérdezett HR vezetők az elkövetkező 12-24 hónap kulcskérdéseivel összefüggésben (42. táblázat) a hatékonyság növelését állították a fontossági sorrend legelejére. Ezt az üzleti elvárást szinte minden válaszadó (70%) az észt HR-esek előtt álló legfontosabb feladatnak tekintette. Ehhez sokak számára a globalizációhoz való alkalmazkodás vagy vállalatfejlesztési feladatok társulnak.

#### 42. táblázat: Az elkövetkező 1-2 év fontosabb üzleti kihívásai

A főbb üzleti irányok, kihívások fontossági rangsora	Nagyon fontos		Fontos	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
1. Hatékonyságnövelés	32	70	14	30
2. A globalizációhoz való alkalmazkodás	25	56	13	29
3. Vállalatfejlesztés	16	36	19	42
4. Vállalat-újjászervezés	9	21	13	30
5. Elosztás (logisztika) fejlesztés	9	21	24	55
6. Keleti terjeszkedés	7	16	24	56
7. EU-val összefüggő változások	4	25	6	38

#### 3.10.2 A HR SZAKEMBEREK ÜZLETI SZEMLÉLETÉT JAVÍTÓ KEZDEMÉNYEZÉSEK

A HR szakemberek üzleti hatékonyságának a növelése az Észtországban működő mintabeli leányvállalatoknál is hangsúlyos kérdés (43. táblázat). A válaszok tanulsága szerint ugyanis a

mérésre és az üzleti teljesítményre alapozó ösztönzők mellett a HR szakemberek kiválasztásakor is sokaknál fontos szempont az üzleti ismeretek birtoklása. A válaszadó cégek egy része (12%) már szervez ilyen képzéseket, egy másik pedig tervezi ezt.

#### 43. táblázat: Az üzleti szemlélet erősítése a HR-esek körében

A HR-esek üzleti szemléletét erősítő akciók (gyakoriság szerint)	Megvalósult	Tervezik
Mérésre és az üzleti teljesítményre alapozó ösztönzők	17	5
A HR szakemberek kiválasztásánál üzleti ismeretek elvárása	16	3
Üzleti ismereteket közvetítő képzések	13	13
A megüresedő HR-es pozíciókba toborzás az üzleti területekről	12	5
A HR munkatársak HR részlegen kívüli rotációja	11	8
Speciális HR ismereteket nyújtó képzések	8	15

### 3.11 A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI

A megkérdezett vállalati szakemberek személyes tulajdonságai közül a demográfiai jellemzőik mellett szakmai képzettségük jellegét és betöltött pozíciójuk jellemzőit vizsgáltuk.

#### 3.11.1 DEMOGRÁFIAI JELLEMZŐK ÉS KÉPZETTSÉG

A részt vevő szakemberek nemek szerinti megoszlása szinte azonos férfi-női (48-52%) arányt mutat (44. táblázat). Ezt a kiegyensúlyozottnak tűnő helyzetet erősen befolyásolja, hogy a válaszadók az egyébként női dominanciájú HR szakma vezető pozíciót betöltő reprezentánsai, akik között alapsokaságbeli részarányuknál jóval több férfit találhatunk.

#### 44. táblázat: A válaszadók neme

A kitöltő neme	Megoszlás %
Férfi	48
Nő	52
Összesen	100

A felmérésben részt vevők közel 43%-a 40 év fölötti, további majd 36 százalékuk a 30-40 éves korosztály tagja és nem kevés (21%) egészen fiatal szakember is szerepelt a válaszadók között (45. táblázat).

**45. táblázat: A válaszadók életkora**

A válaszadó életkora év	Megoszlás %
25-29	21
30-39	36
40-54	29
55-59	14
<b>Összesen</b>	<b>100</b>

A felmérésben szereplő megkérdezettek szinte kivétel nélkül egyetemi, főiskolai, vagy azzal egyenértékű végzettséggel rendelkeznek (46. táblázat). Egy válaszadónak pedig Ph.D. fokozata is van.

**46. táblázat: Az iskolai végzettség szintje**

A kitöltő végzettségi szintje	Megoszlás %
Egyetemi doktor (PhD)	2
Egyetem (MSc)	61
Főiskola (BSc)	20
Egyéb	16
<b>Összesen</b>	<b>100</b>

A válaszadók döntő többsége vagy (52%) társadalomtudományi, vagy pedig műszaki-természettudományi (16%) végzettségű (47. táblázat).

**47. táblázat: A szakmai végzettség területe**

A kitöltő végzettségének szakmai területe	Megoszlás %
Természettudomány	2
Műszaki	14
Társadalomtudomány	52
Egyéb	32
<b>Összesen</b>	<b>100</b>

### 3.11.2 A VÁLASZADÓK BEOSZTÁSA

A felmérésben szereplő személyek csaknem negyede (24%) elsőszámú vezető (48. táblázat). A válaszadók 67%-a pedig HR területen dolgozik, főként vezetői pozícióban.

**48. táblázat: Jelenlegi beosztás (n=46)**

A kitöltő pozíciója a szervezetben	Gyakoriság	Megoszlás %
Vezérigazgató	11	24
HR Elnökhelyettes	0	0
HR Igazgató/Menedzser	14	30
HR Osztályvezető	14	30
HR Szakértő	3	7
Egyéb	4	9
<b>Összesen</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

A válaszadók 40%-a kevesebb, mint három éve dolgozott jelenlegi pozíciójában. 30 százalékuk viszont hosszabb ideje, több mint 5 éve dolgozik a jelenlegi beosztásában (49. táblázat).

**49. táblázat: A jelenlegi pozícióban eltöltött idő (n=46)**


<b>A jelenlegi pozícióban eltöltött idő (év)</b>	<b>Gyakoriság</b>	<b>Megoszlás %</b>
<b>0-3</b>	18	39
<b>3-5</b>	14	30
<b>5-10</b>	6	13
<b>10-15</b>	6	13
<b>15 -</b>	2	4
<b>Összesen</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

## 4 HORVÁTORSZÁG

(Anton Barasic - Kontra-Csapó Györgyi -Karoliny Mártonné - Poór József)

### 4.1 BEVEZETŐ

E fejezetben 10 Horvátországban működő MNV leányvállalatának HR gyakorlatáról és környezetéről adunk képet.

<p>Térkép</p>  <p>The map shows Croatia's geographical context. Neighboring countries include Austria, Slovenia, Hungary, Bosnia and Herzegovina, and Serbia and Montenegro. Major Croatian cities are marked: Zagreb (capital), Rijeka, Pula, Zadar, Šibenik, Split, Dubrovnik, and Ploče. The Adriatic Sea is to the west. A scale bar at the bottom left indicates distances in kilometers (0, 30, 60) and miles (0, 30, 60).</p>	<p>Lakosság: 4.437.460 fő Terület: 87.661 km<sup>2</sup></p>
--	--

## 4.2 FDI ÉS FOGLALKOZTATÁS A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOKNÁL HORVÁTORSZÁGBAN

### 4.2.1 A NYUGAT-BALKÁNI ORSZÁGOK ÉS AZ FDI

A nyugat-balkáni országokba számottevően kevesebb külföldi működőtőke érkezett, mint Közép-Kelet-Európa országaiba. A balkáni országok politikai és gazdasági instabilitásának egyik következménye, hogy a nemzetközi befektetők számára nem voltak attraktívak. Az FDI beáramlás 2000-ig nagyon alacsony szinten valósult csak meg. Ez alól az egyedüli, bár lényeges kivétel Horvátország, ahova 1997 óta folyamatosan nagyobb összegű külföldi működőtőke áramlik.

A régió országai számos közös versenyelőnnyel rendelkeznek:

- ❑ kiemelkedően versenyképes költségstruktúra (munkaerő, ingatlan és közműhálózat)
- ❑ a munkaerő elérhetősége, költsége és minősége (jól képzett és szakmai tapasztalattal rendelkező munkaerő-állomány)
- ❑ stratégiai elhelyezkedés és közelség (adriai kapcsolódás, illetve mind Nyugat- mind Közép-Európával való közeli szomszédság)
- ❑ nyersanyagok és késztermékek elérhetősége (fa, fémek, mezőgazdasági termékek)
- ❑ fiskális alapú, befektetés-ösztönző kormányzatok (szabályozó keretrendszer, fiskális és adózási reformok, befektetés-ösztönző politika).

Az 1990-1996 közötti időszakban a négy nyugat-balkáni országba (Szerbia-Montenegró, Bosznia-Hercegovina, Albánia, Macedónia) érkezett külföldi működőtőke összesen 900 millió dollár volt, amely mindössze 2,1 %-át jelenti a 27 átmeneti gazdaságba érkezett teljes FDI összegének. Viszont a nyugat-balkáni országokba irányuló összes külföldi működőtőke több mint felének célországa Horvátország volt. Az alábbi táblázatban látható öt nyugat-balkáni országba történő FDI beáramlás mértéke a 2000-2006 periódusban (50. táblázat).

**50. táblázat: Az FDI beáramlás a Nyugat-Balkánra (millió USA dollár) (2000-2006)**

Országok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total
Albánia	143	204	135	178	322	265	300	1 547
Bosznia-Hercegovina	150	130	266	382	490	400	570	2 388
<b>Horvátország</b>	<b>1 085</b>	<b>1 407</b>	<b>591</b>	<b>2 025</b>	<b>899</b>	<b>2 000</b>	<b>1 200</b>	<b>9 207</b>
Macedónia	175	441	78	96	156	97	200	1 243
Szerbia-Montenegró	25	165	562	1 405	1 031	2 020	2 000	7 208

Forrás: EBRD, 2006

Az FDI emelkedő szintje a globalizáció hatásainak tulajdonítható, főként a nemzetközi kereskedelmi korlátok eltörlése folytán. Majdnem minden ország liberalizálta stratégiáját és



gazdaságpolitikáját az FDI vonatkozásában, számos formában megvalósítva különböző befektetés-ösztönző intézkedéseket.

A nyugat-balkáni országok számára kiemelkedően fontos az FDI, amely nagymértékben függ a privatizációs folyamat befejezésétől. Ezekben az országokban a privatizáció a szolgáltató szektorra fókuszált, így a termelőszektorban kevésbé volt tipikus (Skuflic - Botrić, 2006). Annak ellenére, hogy a nyugat-balkáni gazdaságok még nem állnak készen a privatizációs folyamatok sikeres megvalósításához szükséges új gazdasági feltételekhez való alkalmazkodásra, kormányzataik lépéseket tesznek az alacsony szintű tőkefelhalmozás növelése érdekében (Hunya, 2000). Ehhez szükség van az idejétmúlt intézményi rendszer átalakítására és reformjára, ami ily módon érinti az adózási rendszert, a kereskedelmi politikákat, a vállalat kormányzási gyakorlatot, a közigazgatást, stb.

A Világbank (2011) adatai szerint 2000-ben a Horvátországban működő tőke 30%-a, míg az Albániában több, mint 60%-a a bank és a távközlési szektorba áramlott. Az export-orientált külföldi tőkebefektetés szintje a régióban alacsony.

A kilencvenes évek elején, amikor Horvátország is bekapcsolódott a nemzetközi tőkeáramlásba, ezt a tényt nem kísérte fokozott érdeklődés a külföldi befektetők részéről. Ez részben magyarázható a közép-európai országok (Magyarország, Lengyelország, Csehország és Szlovákia) kedvező pozíciójával, hiszen ezen országok lekötötték a teljes Kelet-Európába áramló FDI körülbelül 90%-át.

Horvátország 1993-tól kezdve számít FDI szempontjából célországnak. Fejlődésének fázisait a következő három részre bonthatjuk:

1. fázis: 1993-1999 – főként kisebb nagyságrendű privatizációs lépések jellemzik ezt az időszakot
2. fázis: 1999-2004 – leginkább a szolgáltató szektorban történnek jelentős befektetések (telekommunikáció, bankszektor, szállítmányozás, energia)
3. fázis: 2004- napjainkig – az export-orientált FDI első hulláma elérte Horvátországot.

Moore és Vamvakidis (2007) szerint Horvátország fejlődése lemarad a legfőbb reformországok átalakulásától Közép-Európában, de felveszi a versenyt a legtöbb dél- és kelet-európai gazdaság fejlődésével. Az EBRD<sup>3</sup> 2006-ig vizsgált fejlődési mutatói szerint Horvátország összesített teljesítménye a felzárkózás terén jól összehasonlítható a legtöbb dél-kelet-európai gazdasággal, de nem éri utol a közép-európai országokét.

A horvát termelőszektorban végzett FDI-elemzés megerősíti, hogy az FDI-t befogadó vállalatok sikeresek mind a tőke, forgalom, mind pedig a foglalkoztatás, termelékenység és a növekedés tekintetében, mint a horvát tulajdonban lévő társaik. Ugyanakkor a Horvátországba irányuló külföldi működőtőke beáramlás nem tudta szignifikánsan növelni a foglalkoztatottsági rátát, az exportot, a termelékenységet és a gazdasági versenyképességet (Sohinger - Galinec - Skudar, 2005). Bár a horvát hatóságok hivatalosan támogatják a külföldi működő tőke beáramlását, továbbra sem rendelkeznek kidolgozott befektetés-ösztönző stratégiával.

Annak érdekében, hogy egy meghatározott szinten biztosítani tudja a fenntartható gazdasági növekedést, a horvátországi üzleti környezetnek bizonyos tényezők mentén még fejlődnie kell,

---

<sup>3</sup> EBRD= European Bank for Reconstruction and Development

főként az adminisztratív, jogi korlátok mérséklése és a korrupció visszafogása terén. Moore és Vamvakidis (2007) kihangsúlyozzák a több zöldmezős beruházás létrehozásának fontosságát, illetve azoknak a reformoknak a jelentőségét, amelyek fiskális konszolidációval és a gyorsabb privatizációval csökkentenék az állami szerepvállalást a gazdaságban.

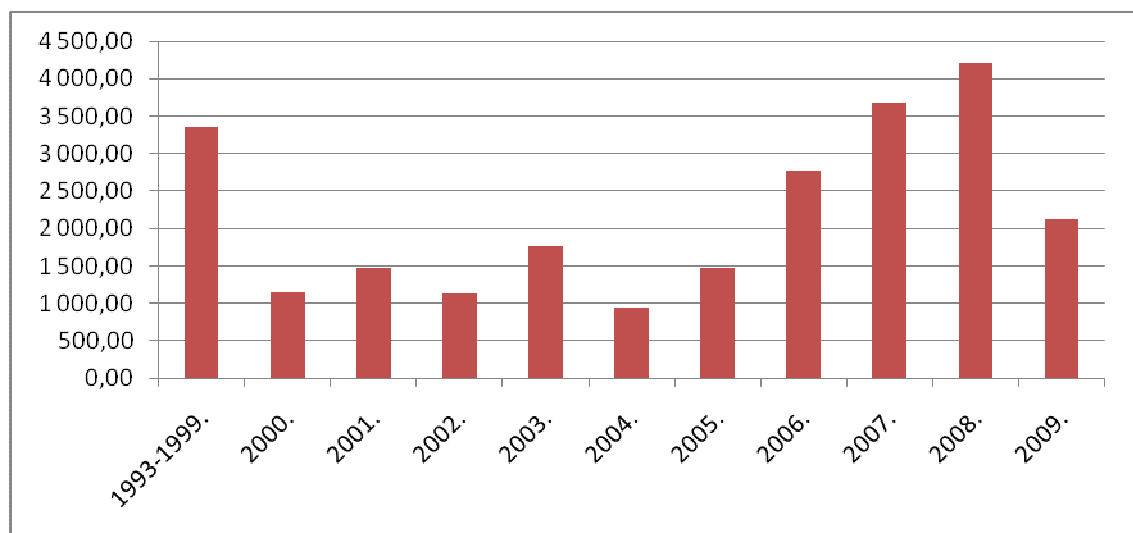
A horvát gazdaság jobban teljesített, mint a nyugat-balkáni szomszédai, ugyanakkor lemaradt a közép-európai gazdaságok mögött. Bozic és Gallagher (2006) azt állítják, hogy a jó teljesítményhez hozzájáruló legfőbb tényezők a magas színvonalú infrastruktúra, a jól képzett munkaerő és a nyersanyagok és erőforrások közelsége. Ugyanakkor az aránytalanul magas munkaerő költség, a gazdasági tevékenység nem megfelelő koordinációja, illetve a kormányzati rendszer nem kellően hatékony volta jelentik a befektetések legfontosabb akadályait. Horvátország a második legdrágább dél-kelet-európai ország a munkaerő költségét tekintve. Annak érdekében, hogy elkerülje a versenyt azokkal az országokkal, ahol alacsonyak a működési költségek (Románia és Bulgária), Horvátországnak a tudásintenzív tevékenységekre kellene helyezni a hangsúlyt a magasabb hozzáadott értéket képviselő szektorokban.

Az 1993-1998 közötti időszakban a Horvátországba áramló FDI mértéke a háború következményeként fellépő politikai és gazdasági instabilitás miatt alacsony volt. 1999 óta azonban a beáramló külföldi működőtőke mértéke majdnem minden évben meghaladja az egymilliárd dollárt. Az 51. táblázat és a 10. ábra szemlélteti a 2000-2009 közötti időszakban megvalósult FDI dinamikáját Horvátországban. Összességében a Horvátországba áramló külföldi működőtőke értéke körülbelül 24 milliárd euróra tehető.

### 51. táblázat: Az FDI alakulása Horvátországban

FDI	1993/ 1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Millió euró	3 348	1 141	1 467	1 138	1 762	949	1 468	2 768	3 679	4 209	2 129

### 10. ábra: Az FDI alakulása Horvátországban



Forrás: Croatian National Bank (CNB)

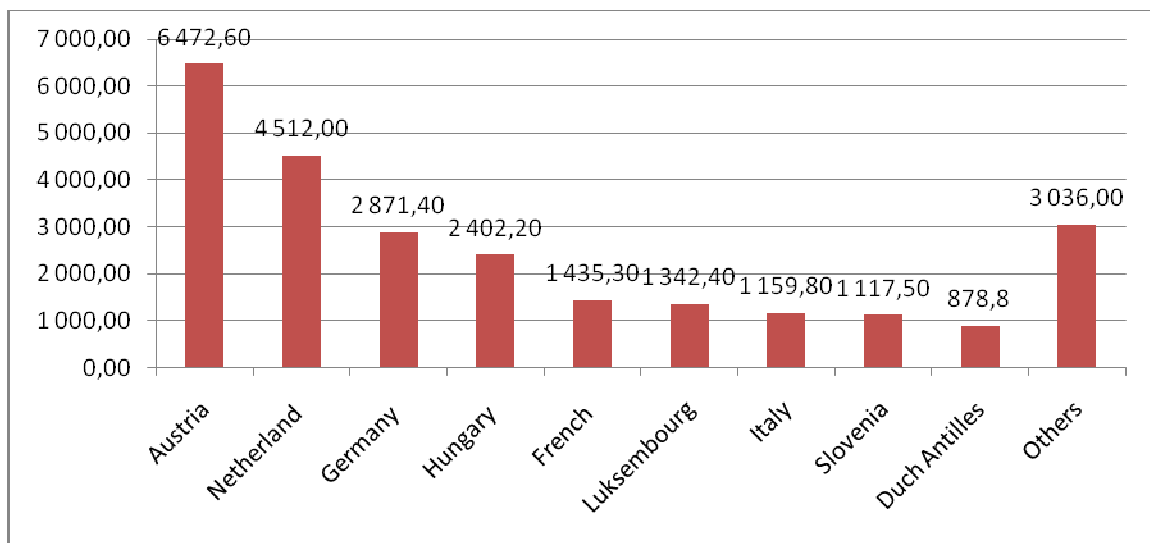
Az FDI szempontjából meghatározó fő gazdasági tevékenységek 1993 és 2009 között a pénzügyi közvetítő tevékenység (a tőkebefektetések 34,9 %-a), nagykereskedelem és kiskereskedelem (15,6 %), telekommunikáció (4,9 %), gyógyszeripar (11%), kőolaj (10,5%) és termelés (3,2 %). Miközben Horvátországban a legfontosabb iparág, amely egyben az exportbevételek forrása is, a turizmus, mindössze a teljes külföldi működőtőke 2,3 %-a áramlott ebbe az ágazatba.

A zöldmezős beruházások egyelőre még nem vonzó terület a külföldi működőtőke számára Horvátországban, különösen nem az export-orientált termelő szektorban. Ugyanakkor, ebben a speciális szektorban Horvátország az első helyen áll tőkeállományát tekintve más dél-kelet-európai országokkal való összehasonlításban, amely sikeresen felveszi a versenyt az új EU tagországokkal.

Zöldmezős beruházások indítását Horvátországban korlátozta (és még jelenleg is hatással van rá) az is, hogy kevés olyan ipari ingatlan áll rendelkezésre, amely nem tartozik egy korábban közösségi tulajdonban lévő vállalathoz.

Horvátországban a legnagyobb befektető ország Ausztria, a teljes FDI beáramlás közel 26 %-ával. A második legnagyobb befektető ország Hollandia 18%-kal, amelyet Németország (11%) és Magyarország (10%) követett az 1993-2010 közötti időszakban (11. ábra).

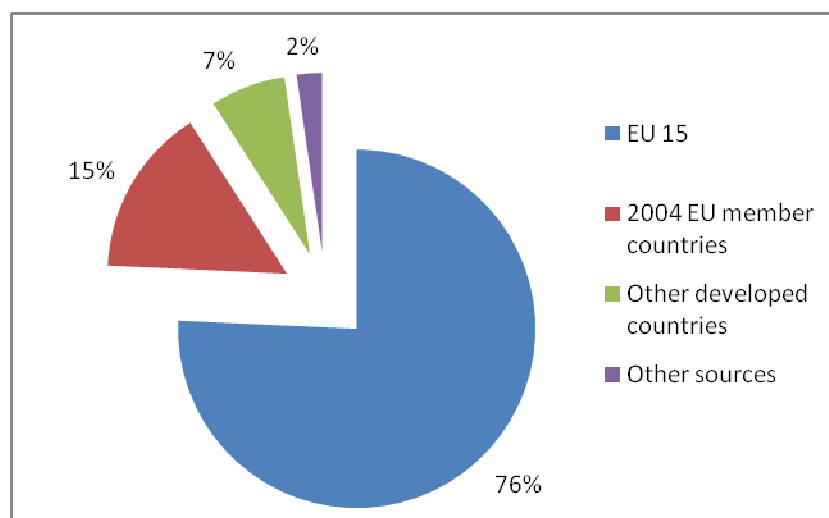
#### 11. ábra: FDI-beáramlás Horvátországba származási országonként 1993–2010 (millió euró)



Forrás: Croatian National Bank (CNB)

A földrajzi elhelyezkedés és a külföldi működőtőke beáramlás kapcsolata azt mutatja, hogy a fő befektetők az Európai Unió tagállamai közül kerülnek ki, és mindössze a teljes FDI 7 %-a érkezik Európán kívüli fejlett országokból. Az EU horvátországi FDI értéke háromszorosára nőtt 2004 és 2006 között. 2009 végén a horvátországi FDI 76 %-a érkezett az EU-15 országokból, 15 % pedig a 2004-ben EU-tagdá vált országokból (12. ábra).

## 12. ábra: FDI beáramlás Horvátországba földrajzi megoszlás alapján, 1993 – 2009



Forrás: Croatian National Bank (CNB)

Az EU új tagállamaival és más dél-kelet-európai országokkal összevetve, Horvátország az ötödik legnagyobb tőkeállománnyal rendelkezik és szintén az ötödik helyen áll az egy főre jutó FDI (euró 2,970) összehasonlításában (52. táblázat). 1993 és 2005 között az országban lévő külföldi működőtőke több mint 60 %-a tőkebefektetés formájában érkezett, 1999-ben a nagymértékű privatizációs intézkedések következtében a közvetlen tőkebefektetések formájában beáramló FDI közel 90 %-át tette ki a teljes külföldi működőtőkének.

## 52. táblázat - FDI/fő egyes közép-kelet-európai gazdaságokban (1993-2009)

	Teljes	Népesség/millió	Fő/euró
<b>Románia</b>	51 064,0	21,5	2 371,8
<b>Litvánia</b>	9 531,7	3,3	2 888,4
<b>Lengyelország</b>	115 273,0	38,1	3 024,7
<b>Lettország</b>	7 919,7	2,3	3 488,9
<b>Szlovénia</b>	7 260,7	2,0	3 630,4
<b>Bulgária</b>	38 337,9	7,6	5 044,5
<b>Horvátország</b>	<b>24 058,6</b>	<b>4,4</b>	<b>5 418,6</b>
<b>Szlovákia</b>	25 095,7	5,4	4 656,0
<b>Magyarország</b>	56 707,0	10,1	5 642,5
<b>Csehország</b>	69 141,3	10,3	6 693,3
<b>Észtország</b>	12 677,0	1,3	9 460,4

Forrás: Kzfsru

A horvátországi FDI viszonylag magas szintje ellenére nem jelent meg ennek a teljes horvát gazdaságra gyakorolt hatása. Nem történt előrelépés a foglalkoztatás növelése, a termelés és export tevékenységek terén, ami elsősorban a kedvezőtlen befektetési struktúra eredménye.

#### 4.2.2 MUNKAERŐ ÉS FOGLALKOZTATÁS

2002-ben a külföldi tulajdonú cégek tulajdonában volt a jegyzett tőke 15 %-a, a bevételek 16 %-a, az export 24 %-a, viszont a foglalkoztatás mindössze 9%-a esett rájuk. Az FDI beáramlásnak köszönhető foglalkoztatási ráta meghaladja az 50%-ot a közép-európai országokban, így ebben az összefüggésben megállapítható, hogy Horvátországban a külföldi működőtőke alig teremtett új munkahelyeket.

Az 53. táblázatban a munkaerő öt típusára vonatkozó bruttó fizetés nagysága látható a nyugat-balkáni országokban, emellett összehasonlításként a közép-európai országok közül is megjelenítettünk hármat (Csehország, Magyarország és Szlovákia). Egyértelműen Horvátországban a legmagasabbak a bérek és juttatások a nyugat-balkáni országok között, de még a közép-európai országokkal összevetve is a magasabbak közé sorolható.

**53. táblázat: Éves bruttó fizetések vagy bérek (USA dollárban)**

	Vezetők	Szak- értők	Szak- tudással rendel- kező munka- vállalók	Szakké- pesítéssel rendel- kező munka- vállalók	Képesítés nélküli munka- vállalók
<b>Albánia</b>	13 538	8 123	6 497	3 569	2 215
<b>Bosznia-Hercegovina</b>	22 521	14 250	12 600	7 667	5 467
<b>Horvátország</b>	<b>35 383</b>	<b>22 317</b>	<b>12 600</b>	<b>11 408</b>	<b>7 714</b>
<b>Macedónia</b>	26 251	14 214	6 445	5 701	4 079
<b>Szerbia-Montenegró</b>	n.a	10 649	3 878	5 715	4 293
<b>Csehország</b>	21 193	n.a	6 031	9 389	6 583
<b>Magyarország</b>	37 170	n.a	16 862	8 744	7 618
<b>Szlovákia</b>	21 189	n.a	10 797	5 152	3 699

Forrás: Investor interviews. World Bank: Doing Business report

Az 54. táblázatban bemutatjuk öt munkaerő csoportra vonatkozóan az éves összesített foglalkoztatási költségeket a dél-kelet-európai és a közép-európai országok viszonylatában. Ezek alapján megállapítható, hogy Horvátország rendelkezik közülük a legmagasabbal, illetve a közép-európai országok között Magyarország képvisel hasonló nagyságrendet bérköltségek tekintetében. Egy ilyen kiemelkedően magas költségteher Horvátország számára versenyhátrányt jelent, hiszen ez nem kedvező az FDI beáramlás szempontjából, illetve a tudásintenzív és technológiailag fejlett külföldi tulajdonú vállalatoktól magas költségviselési képességet kíván meg.

**54. táblázat: Teljes éves foglalkoztatási költségek országonként (USA dollárban)**

	<b>Vezetők</b>	<b>Szak- értők</b>	<b>Szak- tudással rendel- kező munka- vállalók</b>	<b>Szakké- pesítéssel rendel- kező munka- vállalók</b>	<b>Képesítés nélküli munka- vállalók</b>
<b>Albánia</b>	17 695	10 617	7 882	4 665	2 896
<b>Bosznia-Hercegovina</b>	25 111	15 889	14 049	8 548	6 095
<b>Horvátország</b>	<b>41 352</b>	<b>26 155</b>	<b>19 763</b>	<b>13 370</b>	<b>9 041</b>
<b>Macedónia</b>	34 652	18 763	14 252	7 526	5 384
<b>Szerbia-Montenegró</b>	13 881	12 353	7 537	6 630	4 980
<b>Csehország</b>	28 611	n.a	17 128	12 675	8 887
<b>Magyarország</b>	49 622	n.a	23 843	11 673	10 170
<b>Szlovákia</b>	28 647	n.a	15 241	6 965	5 001

Forrás: Investor interviews. World Bank: Doing Business report

A munkaerő elérhetősége egy másik fontos eleme az FDI beáramlás ösztönzésének. Történtek elemzések arra vonatkozóan, hogy a befektetők hogyan vélekednek a munkaerő rendelkezésre állásával kapcsolatban (55. táblázat). A válaszadók 1-5-ig terjedő skálás értékkelhetek, ahol az 5 jelentette az adott pozíció számára könnyen elérhető, számos rendelkezésre álló szakképzett munkavállalót, az 1 pedig, hogy szinte lehetetlen megtalálni a megfelelő embert.

A vizsgált pozíciók a következők voltak:

- Vezetők
- Szakértők (könyvvizsgáló, jogász, tanácsadó, stb.)
- Szaktudással rendelkezők (mérnök, programozó, rendszerelemző, stb.)
- Szakképesítéssel rendelkezők (termelésben dolgozó szakemberek, adatbevitellel foglalkozó szakemberek, ügyfélszolgálatosok, stb.)
- Képesítés nélküliek (portás, sofőr, összeszerelő szalagmunkás, stb.)

**55. táblázat: A munkaerő elérhetősége (1= nehezen elérhető, 5= könnyen elérhető)**

	Albánia	Bosznia-Hercegovina	Horvátország	Macedónia	Szerbia-Montenegró
<b>Vezetők</b>	1,9	3,4	3,6	4,5	4,0
<b>Szakértők</b>	2,8	4,0	3,6	4,8	4,0
<b>Szaktudással rendelkezők</b>	2,1	4,4	3,5	4,0	3,8
<b>Szakképesítéssel rendelkezők</b>	2,5	4,6	3,6	4,2	4,0
<b>Képesítés nélküliek</b>	3,9	5,0	4,2	4,7	4,2

A munkaerő szabályozás rugalmasságát egy „Foglalkoztatás rugalmatlansága” index-szel is mérhetjük, ami azt mutatja, hogy mennyire nehéz egy új alkalmazottat felvenni, mennyire szigorúak a szabályozások a munkaidő hosszával kapcsolatban, illetve mennyire nehéz és költséges egy feleslegessé vált dolgozó elbocsátása. Az 56. táblázat mutatja ennek a mérőszámnak az értékeit öt nyugat-balkáni ország és az összehasonlításként megjelenített országok esetén.

**56. táblázat: A munkaerő-szabályozás rugalmassága**

	Albánia	Bosznia - Hercegovina	Horvátország	Macedónia	Szerbia-Montenegró	Csehország	Magyarország	Szlovákia
A foglalkoztatás rugalmatlansága*	30	49	<b>57</b>	38	23	28	40	10
Heti munkaórák átlagos száma	43	41	<b>41</b>	39	43	41	40	40
Munkaviszony**	n.a	3,3	<b>3,6</b>	3,8	3,8	4,7	5,1	4,8
Fluktuáció (éves viszonylat %-ban)	6,7	1,6	<b>3,3</b>	0,7	0,5	n.a	n.a	n.a

Forrás: World Bank: Doing Business report

Megjegyzések:

\* 0-100 skálán, amelyben a 100 jelenti a leginkább rugalmatlan szabályozást

\*\*1-7 skálán, amelyben a 7 jelenti a legjobb munkaviszonyt

Annak ellenére, hogy a külföldi működőtőke fontos szerepet játszott a közép-európai és a dél-kelet-európai átmeneti országokban, elősegítette a gazdasági növekedést, hozzájárult a termelékenység, a versenyképesség és a minőség növeléséhez, illetve támogatta a foglalkoztatást és az export tevékenységet, a horvát FDI alig érte el ezeket a hatásokat. Jelentős befolyással bírt

ugyan a szolgáltatási szektorra (bankszektor, telekommunikáció és kereskedelem), ugyanakkor a termelő szektorokban nem jutott hasonló eredményekre.

Ennek legfőbb oka az volt, hogy Horvátország Magyarországhoz, Csehországhoz és Lengyelországhoz képest viszonylag későn került a külföldi befektetők fókuszába. Másrészt viszont a horvátországi FDI összetétele többségében privatizációhoz kapcsolódott a közép-európai országok export-orientált, termelőszektorokban megvalósuló zöldmezős beruházásaihoz képest.

A külföldi befektetők kiemelkedő nyereségességről és minőségi színvonalról számolnak be. Horvátország legnagyobb erősségei a viszonylag stabil gazdaság, a kiváló infrastruktúra és nem utolsósorban az a bizonyított képesség, hogy a high-tech iparágakban is jól teljesítenek, illetve magas szintű mérnöki és tervezési készségekkel rendelkeznek. A horvát gazdaságban kimagaslóan jó az alkalmazottak munkához való viszonya, ami magában foglalja az alacsony hiányzást, a magas szintű motivációt és termelékenységét és a pontosságot.

Horvátország tradicionálisan nagy hangsúlyt fektet az oktatásra. Amit gyengeségként megemlíthetünk, az a szakképzetlen munkavállalók magas foglalkoztatási költségei a regionális versenytársakhoz képest. Továbbá hiány van a munkaerőpiacon nagy munkatapasztalattal rendelkező szakemberekből. Emellett még viszonylag magasak az adók, amelyet jól szemléltet a nettó fizetések és a teljes foglalkoztatási költségek közötti jelentős különbség.

A munkaerőköltségek relatív magas szintje ellenére a közvetlen szomszédaihoz képest Horvátország megtartotta versenyképességét a high-tech iparágakban.

### 4.3 A FELMÉRÉSBEN RÉSZT VEVŐ SZERVEZETEK JELLEMZŐI

A kérdőíves felmérésben 10 külföldi tulajdonú jogilag önálló leányvállalat vett részt.

#### 4.3.1 SZERVEZETI MÉRET ÉS JOGI FORMA

Az 57. számú táblázat adatai szerint a felmérésben részt vevő leányvállalatoknak a vizsgált két évben a pénzügyi és gazdasági világválság következtében kis mértékben csökkent az árbevétele, viszont a teljes munkaidőben foglalkoztatottak létszáma, ha nem is jelentősen, de nőtt.

**57. táblázat: A részt vevő cégek létszám és árbevétel jellemzői (n=10)**

Év	Foglalkoztatottak száma (fő)	Árbevétel (millió euró)
<b>2008</b>	3 760	982
<b>2009</b>	3 918	738
<b>2009/2008</b>	104%	75%

(Megjegyzés: A tanulmányban statisztikai céllal 1 euró 7,34 kuna)

A következő két táblázatban látható adatok alapján megállapítható, hogy a cégek többsége létszámuk, illetve árbevételük alapján a kis-középvállalati kategóriába tartozik. E megállapításunkhoz kapcsolódva fontos viszont kiemelni, hogy mivel az összes elemzett



horvátországi cég része egy nagyobb nemzetközi vállalatnak, működésük és menedzselésük szempontjából mindegyikük nagyvállalatnak számít.

A foglalkoztatottak száma alapján (58. táblázat) a felmérésben résztvevők többsége (67%-a) a kisvállalati (250 fő alatti) kategóriába sorolható.

**58. táblázat: Létszám (fő) (n=10)**

Vállalati összlétszám (fő)	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
<b>250 fő alatt</b>	6	67	6	67
<b>251-1000</b>	2	22	2	22
<b>1001-2000</b>	-	-	-	-
<b>2001-5000</b>	1	11	1	11
<b>5000 fő felett</b>	-	-	-	-
<b>Összesen</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

A vizsgált cégeknél foglalkoztatottak száma nagyon kis mértékben nőtt, de létszámuk alapján méretkategóriájukban változás nem történt.

Az árbevétel alakulása tekintetében (59. táblázat) megállapítható, hogy miközben a mintabeli cégeknél együttesen is árbevételcsökkenés volt jellemző, addig a 2008-ban a legmagasabb kategóriába tartozó (370-1850 millió Euró) egyetlen cég 2009-re egy méretkategóriával visszaesett nem tudta megtartani árbevételi pozícióját.

**59. táblázat: A kutatásban részt vevő leányvállalatok árbevételének alakulása (millió Euró) (n=10)**

A leányvállalat árbevétele (millió Euró)	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
- 18,5	2	22	3	33
18,5-74	4	44	3	33
74-185	1	11	1	11
185-370	1	11	2	22
370-1850	1	11	0	0
<b>Összesen</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**60. táblázat: A termelékenység mutató alakulása a vizsgált leányvállalatoknál (Euró/fő) (n=10)**

Év	Foglalkoztatottak száma (fő)	Árbevétel (millió Euró)	Egy főre jutó átlagos árbevétel (Euró/fő)
<b>2008</b>	3.760	982	261.172
<b>2009</b>	3.918	738	188.361
<b>2009/2008</b>	104%	75%	72%

A létszám- és árbevétel-alakulás fentiekben vizsgált cégeknél a termelékenységi mutató átlagértéke erősen visszaesett (60. táblázat), hiszen a 2008-as mintegy 261 ezer Euró/fő-ről 2009-ben 190 ezer Euró/fő alá süllyedt az értéke, ami majdnem 30%-os visszaesést eredményezett.

### 4.3.2 A SZERVEZETEK MANDÁTUMA

Felmérésünkben azt is vizsgáltuk, hogy ezek a válaszadó szervezetek MNV-k leányvállalataiként milyen mértékben ellenőrzik a teljes értékláncot<sup>4</sup>.

A vizsgált cégek felénél (50%) a leányvállalat nem ellenőrzi a gazdasági egység teljes értékláncát, de annak számos részében fejt ki tevékenységet (61. táblázat).

**61. táblázat: A felmérésben részt vevő leányvállalatok mandátuma (n=10)**

Leányvállalatának szerepei és mandátumai	Gyakoriság	Megoszlás %
<b>Mandátum 1</b>	-	-
<b>Mandátum 2</b>	3	30
<b>Mandátum 3</b>	5	50
<b>Mandátum 4</b>	2	20
<b>Mandátum 5</b>	-	-
<b>Összesen</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

### 4.3.3 AZ ANYAVÁLLALAT EREDETE

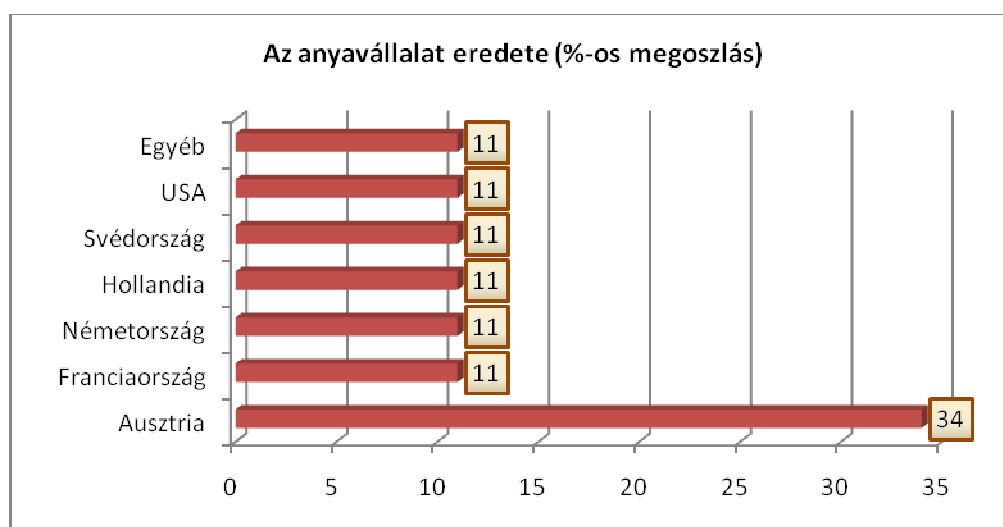
A vizsgálatban részt vevő leányvállalatok 7 különböző országból érkeztek Horvátországba (62. táblázat, 13. ábra). Közülük három cég, ami a minta 34%-a, Ausztriából, egy-egy vállalat érkezett Franciaországból, Németországból, Hollandiából, Svédországból és az Amerikai Egyesült Államokból.

**62. táblázat: A részt vevő cégek anyavállalatának eredete országonként (n=10)**

Az anyavállalat eredete	Gyakoriság	Megoszlás %
<b>Ausztria</b>	3	34
<b>Franciaország</b>	1	11
<b>Németország</b>	1	11
<b>Hollandia</b>	1	11
<b>Svédország</b>	1	11
<b>USA</b>	1	11
<b>Egyéb</b>	1	11
<b>Összesen</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

<sup>4</sup> A mandátumok értelmezése a 2.3.2. alfejezetben olvasható.

13. ábra: A részt vevő cégek anyavállalatának eredete



Ha cégek menedzsment kultúráját tekintjük (63-64. táblázat), akkor a vizsgált mintában legnagyobb arányban vannak jelen az ún. germán (67%) menedzsment kultúrájú cégek. A kilenc válaszadó cég mintája egy-egy cég képviselőt mutatja északi és angolszász kultúra területéről.

63. táblázat: A részt vevő cégek anyavállalatának eredete menedzsment kultúrák szerint (n=10)

Az anyavállalat eredete menedzsment kultúrák szerint	Gyakoriság	Megoszlás %
Angolszász (Anglo-saxon)	1	11
Északi (Nordic)	1	11
German (Germanic)	6	67
Egyéb (Others)	1	11
<b>Összesen</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

64. táblázat: A részt vevő cégek hagyomány alapján (n=10)

Az anyavállalat eredete menedzsment kultúrák szerint	Gyakoriság	Megoszlás %
Hagyományos multik (amerikai, nyugat-európai Japán stb.)	10	100
Feltörekvő és átmeneti országok (emerging and transitional)	-	-
<b>Összesen</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

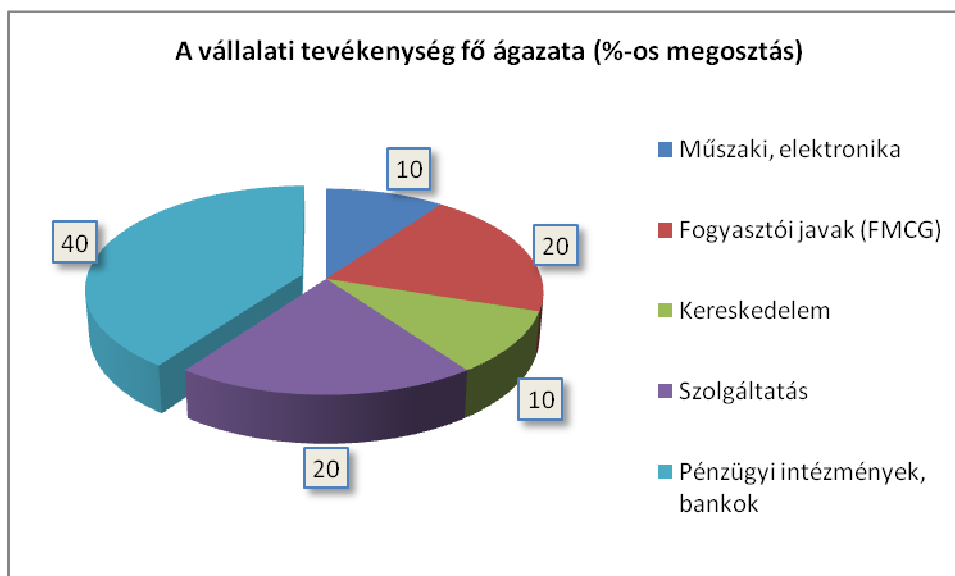
#### 4.3.4 MŰKÖDÉSI TERÜLET: SEKTOR-ÁGAZAT

A felmérésben szereplő, Horvátországban működő multinacionális cégek többsége a bankszféra területén működik (40%). A második legjelentősebb ágazat pedig a szolgáltatások, illetve fogyasztási javak területe 20-20 százalékkal. A szektorális megoszlás tekintetében az egyébként kisméretű minta az országos jellemzőkhöz jól közelítő képet mutat (65. táblázat, 14. ábra).

65. táblázat: A résztvevők szektorális hovatartozása (n=10)

A leányvállalati tevékenység fő ágazata	Gyakoriság	Megoszlás %
Műszaki, elektronika	1	10
Fogyasztói javak (FMCG)	2	20
Kereskedelem	1	10
Szolgáltatás	2	20
Pénzügyi intézmények, bankok	4	40
<b>Összesen</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

14. ábra: A résztvevők szektorális hovatartozása



#### 4.4 A VÁLLALAT FEJLŐDÉSÉNEK FŐBB IRÁNYAI A VIZSGÁLT IDŐSZAKÁBAN

Az alcímben jelzett kérdéskörrel kapcsolatban azt vizsgáltuk, hogy a következő három stratégiai orientáció milyen súllyal szerepelt a válaszadók esetében:

- növekedés, piacbővítés, portfólió-bővítés,

- stabilitás, hatékonyságjavítás, nyereségmegtartás, alkalmazkodás a piaci helyzethez,
- létszámcsökkentés, racionalizálás.

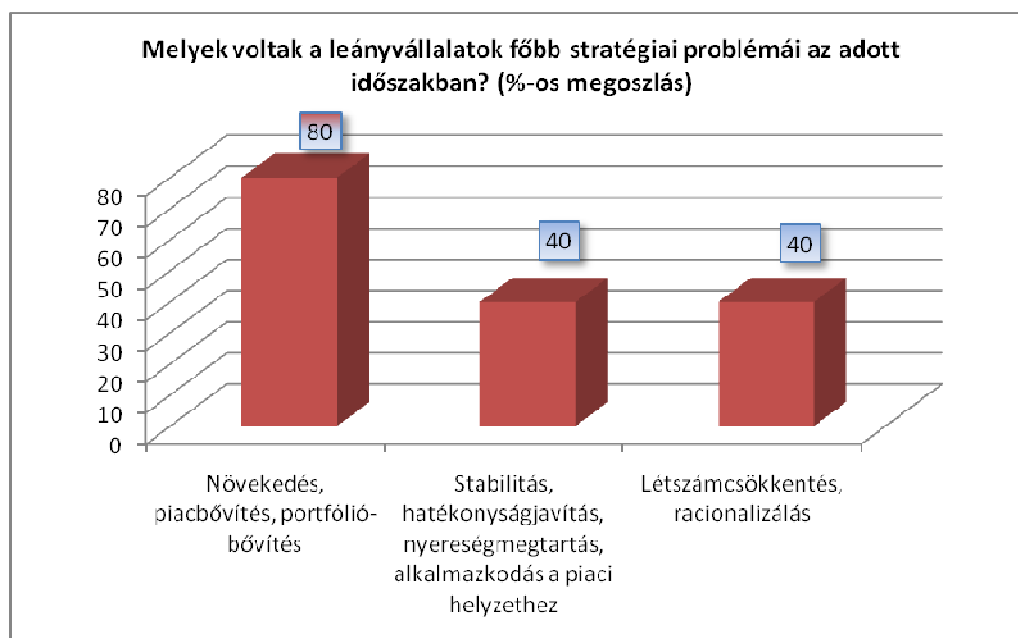
#### 4.4.1 FŐBB STRATÉGIAI PROBLÉMÁK-ORIENTÁCIÓK

A vizsgálat időszakában a válaszadók legnagyobb hányada (80%) azt jelölte meg, hogy a vizsgált időszakban a növekedés és portfólió bővítés volt a legfontosabb. A megkérdezett cégek 40%-ára volt jellemző a stabilitásra, hatékonyságjavításra való törekvés. Ugyanennyien (40%) tartották fontosnak a racionalizálást és létszámcsökkentést, miközben a felmérésben szereplő cégek összlétszáma elég erőteljesen csökkent (66. táblázat, 15. ábra).

66. táblázat: A főbb stratégiai problémák és orientációk

A főbb stratégiai problémák, orientációk	Az „igen” válaszok gyakorisága	Megoszlás %
Növekedés, piacbővítés, portfólió-bővítés	8	80
Stabilitás, hatékonyságjavítás, nyereségmegtartás, alkalmazkodás a piaci helyzethez	4	40
Létszámcsökkentés, racionalizálás	4	40
Egyéb *	-	-

15. ábra: A főbb stratégiai problémák és orientációk (%)



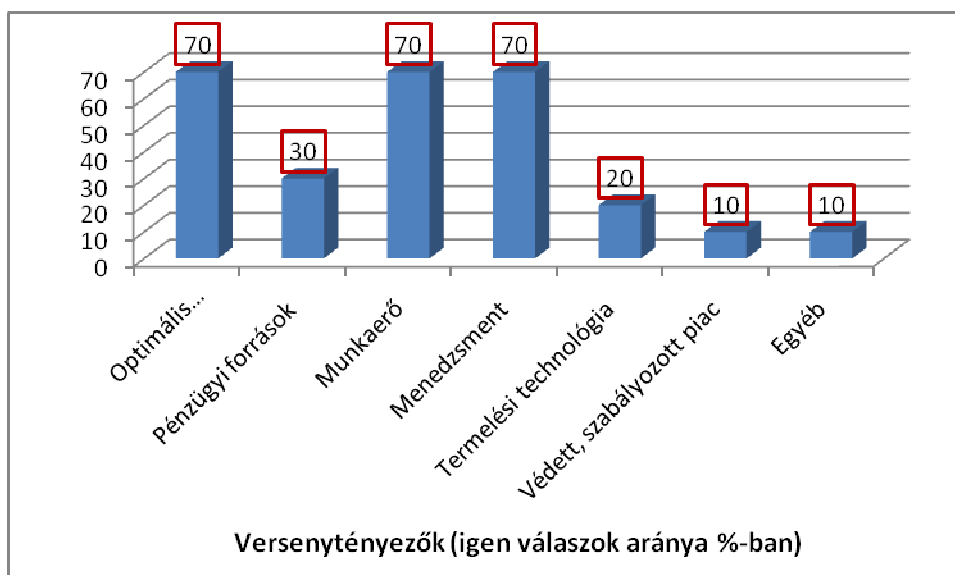
#### 4.4.2 A FŐBB VERSENYTÉNYEZŐK A VIZSGÁLAT IDŐSZAKÁBAN

A cégek legfontosabb versenytényezői közül (melyből a jelettek közül egyidejűleg többet is meg lehetett jelölni) a legtöbben, ugyanolyan arányban (70%), az optimális üzem/szervezet méretet, a munkaerő és a menedzsment fontosságát emelték ki (67. táblázat, 16. ábra).

67. táblázat: A szervezeti versenytényezők fontossága

Versenytényezők	Az „igen” válaszok gyakorisága	Megoszlás %
Optimális üzem/szervezeti méret	7	70
Munkaerő	7	70
Menedzsment	7	70
Pénzügyi források	3	30
Termelési technológia	2	20
Védett, szabályozott piac	1	10
Egyéb	1	10

16. ábra: A szervezeti versenytényezők fontossága



#### 4.5 A HR-MUNKA KULCSMUTATÓINAK JELLEMZŐI

Ebben részben a következő HR-jellemzőkről adunk képet:

- A HR-részleg létszámának és leterheltségének alakulása,

- A HR munka fontosságát, eredményeit, hatékonysági jellemzőit reprezentáló főbb mutatók (a bérköltség összköltségen belüli aránya, a korfa, a képzési költségkeret relatív súlya, a fluktuációs ráta és a hiányzások számának alakulása).

#### 4.5.1 A HR DOLGOZÓK LÉTSZÁMA

A megkérdezett cégeknél az egy HR dolgozó által kiszolgált átlagos létszám a 2008-as 94-ről 2009-ben 98 főre nőtt (68. táblázat). A vizsgált cégeknél a HR létszám nem változott a két év alatt. Összetétele is ugyanúgy alakult, 75% HR szakember és 25% adminisztratív dolgozó.

**68. táblázat: A részt vevő cégek össz- és HR-létszám jellemzői (n=10)**

Év	Foglalkoztatottak száma (fő)	HR létszám			Egy HR alkalmazottra jutó összlétszám (fő)
		HR szakemberek (fő)	HR adminisztrátor (fő)	HR összlétszám (fő)	
2008	3 760	30	10	40	94
2009	3 918	30	10	40	98
2009/2008	104%	100%	100%	100%	104%

A vizsgált szervezetek HR-részlegei rendkívül eltérőek. A felmérésben szereplő két cégnél nem foglalkoztatnak HR szakembert, ugyanakkor elmondhatjuk, hogy minden 50 fő feletti cégnél találunk legalább egy HR-est (69. táblázat).

Meglepő, hogy az egy HR dolgozóra jutó legtöbb alkalmazott (217) éppen egy pénzügyi területen tevékenykedő vállaltnál mutatható ki, ez az arány pedig egy szolgáltató cégnél a legalacsonyabb, ahol a 20 alkalmazottra 2 HR-es is jut (vagyis egy HR-es 10 alkalmazottat szolgál ki).

**69. táblázat: A HR-részleg létszáma (fő) (n=10)**

Az összes HR dolgozó (fő)	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
Nincs	2	20	2	20
1-4	5	50	5	50
5-10	2	20	2	20
11-15	-	-	-	-
15-20	1	10	1	10
20 fő felett	-	-	-	-



Az összes HR dolgozó (fő)	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
<b>Összesen</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

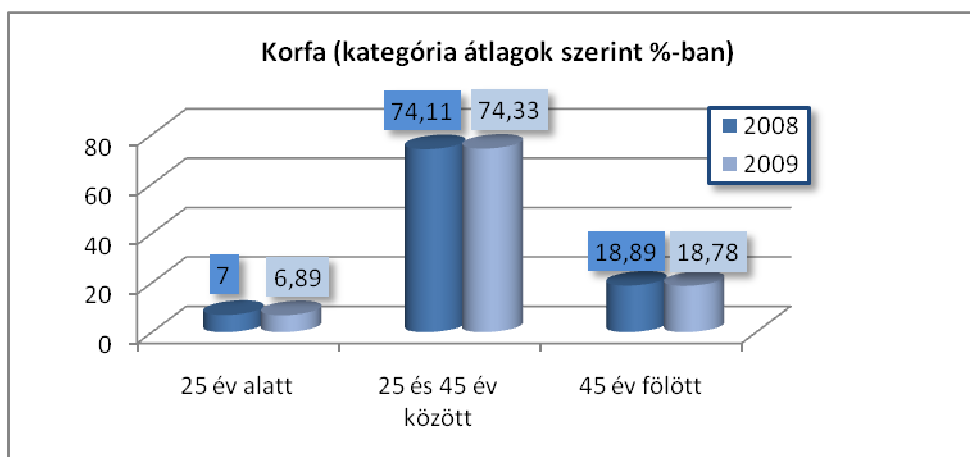
#### 4.5.2 AZ ALKALMAZOTTAK ÉLETKOR SZERINTI MEGOSZLÁSA

Az emberi erőforrás menedzselési akciók egyik eredménye az alkalmazotti állomány korösszetételének alakulása. 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 csaknem egyötöde ugyanis ebbe a kategóriába tartozott. A 25 évnél fiatalabbak részaránya sokkal alacsonyabb (7% körüli), a derékhadat pedig a 25-45 évesek képezték 74% fölötti aránnyal (70. táblázat, 17. ábra).

**70. táblázat: Az alkalmazottak életkorcsoportok szerinti megoszlása (%)**

Korosztályok	25 év alatt	25 és 45 év között	45 év fölött	Összesen
<b>2008</b>	7	74	19	100
<b>2009</b>	7	74	19	100

**17. ábra: Az alkalmazottak életkorcsoportok szerinti megoszlása (%)**



### 4.5.3 A KÉPZÉSI KÖLTSÉGKERET RELATÍV SÚLYA

A szakirodalom a korszerű és eredményes HR-munka egyik fontos mutatószámaként tekint a képzési költségek relatív (a teljes éves bérköltséghez viszonyított) alakulására (71. táblázat). A vizsgált cégek egyike sem költ évente a bérköltség 5%-ánál többet a képzésre, de a túlnyomó többségüknél (88%) a 3%-os arányt sem éri el ez a mutató.

71. táblázat: Éves képzési keret a teljes éves bérköltség %-ában

Éves képzési keret a teljes éves bérköltség %-ában	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
1 % alatt	2	25	1	12
1-2 %	2	25	2	25
2-3 %	3	38	5	63
3-5 %	1	12	-	-
5-7 %	-	-	-	-
7-10 %	-	-	-	-
10 - 20 %	-	-	-	-
20 % felett	-	-	-	-
<b>Összesen</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

### 4.5.4 A HIÁNYZÁSOK / BETEGSZABADSÁG MIATT KIESŐ IDŐ

A válaszadó cégek 90%-ánál a hiányzások miatt kieső napok éves átlaga 10 nap alatt van. Csupán egyetlen cég jelezte, hogy alkalmazottai évente átlagosan 11 napot hiányoznának, ami közelít az említett 90%-os többségi értékhez.

A 2008-as 5 napos évi átlagos hiányzás mértéke 2009-re majdnem megduplázódik, hiszen 9 napra nő (72. táblázat).

72. táblázat: Az egy alkalmazottra eső éves átlagos hiányzási napok alakulása

Távolmaradás / betegszabadság/nap/	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
- 1	-	-	-	-
1-3	2	22	2	22
3-5	2	22	1	11
5-10	4	45	6	67

Távolmaradás / betegszabadság/nap/	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
10-20	1	11	-	-
20-30	-	-	-	-
30-40	-	-	-	-
40 -	-	-	-	-
<b>Összesen</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

## 4.6 A KIKÜLDÖTTEK ÉS SZEREPEIK

### 4.6.1 KÜLFÖLDI KIKÜLDÖTTEK

A hosszabb távra kiküldöttek két kategóriáját szokás megkülönböztetni. A külföldről (anyavállalattól vagy harmadik országból) érkezőket, akiket ismert angol szóval expatriotáknak hívunk és a hazai leányvállalattól tartósan külföldi (az anyavállalathoz vagy más országokban működő leányvállalatokhoz) kiküldetésre kinevezetteket.

- Külföldi kiküldöttek (expat-ok) nem menedzseri szerepben történő alkalmazására a vizsgálatban szereplő leányvállalatok közül csak egynél volt példa, mindössze egy alkalmazottal.
- A menedzseri szerepben foglalkoztatott expat-ok jelenléte ugyan erőteljesebb, de a vizsgált időszakban csupán 4 vállalat alkalmazott expat-ot menedzseri munkakörben, közülük egy cégnél volt alkalmazásban 6 ilyen vezető, míg a többinél ez egy vagy két vezetői beosztású külfödiről mondható el (73-74. táblázat).

**73. táblázat: A külföldi kiküldöttek (expat) száma (n=10)**

Expat-ok száma (fő)	Menedzseri szerepben		Nem menedzseri szerepben	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
<b>Nem volt</b>	6	60	-	-
<b>1</b>	1	10	-	-
<b>2-3</b>	2	20	1	100
<b>4-5</b>	-	-	-	-
<b>6-10</b>	1	10	-	-
<b>11-15</b>	-	-	-	-
<b>16-20</b>	-	-	-	-
<b>20-</b>	-	-	-	-

Expat-ok száma (fő)	Menedzseri szerepben		Nem menedzseri szerepben	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
<b>Összesen</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

74. táblázat: A külföldi kiküldöttek (expat) beosztása (n=10)

Menedzser	Nem menedzser	Összesen
80%	20%	100%

A válaszadó szervezetek 80%-a jelezte, hogy az anyavállalati központból érkeztek a külföldi kiküldöttek. Míg a többi külföldi kiküldött 20%-a nem az anyaországból érkezett Horvátországba (75. táblázat).

75. táblázat: A külföldi kiküldöttek származási országa

Anyország	Más országok	Összesen
65%	35%	100%

#### 4.6.2 HORVÁT KIKÜLDÖTTEK

A továbbiakban azt vizsgáljuk (76. táblázat), hogy mennyire volt jellemző és milyen szerepekben fordult elő, hogy horvát kiküldöttek kerültek az MNV külföldi cégeihez.

76. táblázat: A horvát kiküldöttek száma és szerepkörei

Horvát kiküldöttek száma (fő)	Menedzseri szerepben		Nem menedzseri szerepben	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
<b>Nem volt</b>	-	-	-	-
<b>1</b>	1	100	1	100
<b>2-3</b>	-	-	-	-
<b>4-5</b>	-	-	-	-
<b>6-10</b>	-	-	-	-
<b>11-15</b>	-	-	-	-
<b>16-20</b>	-	-	-	-
<b>20 -</b>	-	-	-	-
<b>Összesen</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

- Csupán egy (kereskedelemmel foglalkozó) vállalat jelezte, hogy külföldre küld ki munkatársat menedzseri munkakörben.
- Nem menedzseri munkakört külföldön betöltő szintén egy cégnél dolgozik, pénzügyi területen.

## 4.7 A HR RÉSZLEG MŰKÖDÉSE

### 4.7.1 A KÖZPONTI ÉS A HELYI HR SZERVEZET VISZONYA

A vizsgált vállalatok körében sokféle szerepmegosztási gyakorlatot találtunk (77. táblázat).

- A tipikus, a válaszadók 70%-ánál jellemző megoldás az, hogy a vállalati központ HR részlege a tanácsadási szerep betöltése mellett általános irányelveket fogalmaz meg és egységes keretrendszert biztosít a leányvállalatoknál tevékenykedő HR részlegek munkájához.
- Ezen túl, a cégek felénél (50%) az auditori szerep tipikus, információk és riportok lekérése formájában.
- A válaszadó leányvállalatok HR-részlegeinek 40%-a viszont a központtól kapott szinte teljes szabadságról és decentralizáltan működő HR munkáról számolt be.
- A válaszadó cégek kisebb hányadánál érvényesül a folyamatok és szabályozás megadása, centralizáltsága (20%).

77. táblázat: A központi (HQ) HR szervezet jellemző szerepköréi (n=10)

Szerepkörök	Az „igen” válaszok gyakorisága	Megoszlás %
Hands off (szabad kéz), teljes szabadságot biztosít	4	40
Kívánt esetben források biztosítása és tanácsadás	7	70
Általános irányelvek és keretrendszer nyújtása a tevékenységekhez	7	70
Információk és riportok lekérése - auditori szerep	5	50
Részletes HR modell, humánpolitika, folyamatok és szabályozás megadása	2	20
Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása	-	-

#### 4.7.2 AZ EGYES HR FUNKCIÓK FONTOSSÁGÁNAK VÁLTOZÁSA

A vizsgálat időszakában legkritikusabbnak tartott HR területek rangsorát a javadalmazás és juttatások, a teljesítményértékelés, valamint a képzés és fejlesztés területei vezetik. Ezt követően egymáshoz igen hasonló értékkel fontosak a toborzás-kiválasztás, az emberi erőforrás tervezés és a munkaügyi kapcsolatok. A válaszadók munkájukban legkevésbé kritikusnak az alkalmazotti kommunikációt és a tehetséggondozást tartották (78. táblázat).

#### 78. táblázat: A HR munka kritikus területei (1⇒5-ös skálán, átlagban)

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

A 2009-ben kritikus emberi erőforrás menedzselési területek rangsora	A válaszok átlaga
Javadalmazás és juttatások	1.4
Teljesítményértékelés	1.9
Képzés és fejlesztés	2.3
Toborzás és kiválasztás	2.7
Emberi erőforrás tervezés	2.9
Munkaügyi kapcsolatok	2.9
Kommunikáció az alkalmazottakkal	3.0
Tehetséggondozás	3.3

#### 4.7.3 JELLEGZETES SIKERT HOZÓ HR KOMPETENCIÁK

Dave Ulrich és szerzőtársai által 2009-ben beazonosított HR-menedzseri kompetenciaterületek némileg kiegészített listájából a horvát válaszadók a három legfontosabb közé a következőket sorolták:

- idegennyelv-ismeret (50%),
- üzleti ismeretek (értéklánc, értékteremtés) (30%).
- változásmenedzsment, csapatmunka, HR szolgáltatások (20%),

A válaszadók megítélése szerint a nagyon fontos HR kompetenciák rangsorát (79. táblázat) a vizsgált időszakban cégeiknél a személyes hitelesség, a gyors döntéshozatal, a stratégiai hozzájárulás, tudásmegosztás és a HR információs technológia használata zárta.

79. táblázat: A HR-vezetők kulcskompetenciáinak rangsora

A kulcskompetenciák rangsora	Nagyon fontos	
	Gyakoriság	Megoszlás %
Idegennyelv-ismeret	5	50
Üzleti ismeretek ( <i>értéklánc, értékteremtés</i> )	3	30
Változásmenedzsment	2	20
Csapatmunka	2	20
Személyes hitelesség ( <i>eredményesség, hatékony kapcsolatok, kommunikációs képességek</i> )	1	10
Gyors döntéshozatal	1	10
Stratégiai hozzájárulás ( <i>kultúramenedzselés, gyors változtatás, stratégiai döntéshozás</i> )	1	10
HR szolgáltatások ( <i>toborzás-kiválasztás, képzés, TÉR, HR mérés, stb.</i> )	2	20
Tudásmegosztás	1	10
HR információs technológia használata	1	10

#### 4.7.4 ELSŐDLEGES DÖNTÉSHOZATALI FELELŐSSÉG A FŐBB HR FUNKCIÓK TERÉN

Ahogy az a táblázatbeli adatokból (80. táblázat) is látszik, a HR kulcsfunkcióiban történő beavatkozások legtöbbször a válaszadók jelentős része olyan közös döntés eredményének tartja, melyben a végső döntés inkább a vonalbeli 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 lenne. A helyi HR részleg szakemberei a munkaügyi kapcsolatok terén és a HRMS/IT döntésekben élveznek a legnagyobb szabadságot.

80. táblázat: Döntéshozatali felelősség a HR kulcsfunkcióiban

A HR kulcsfunkciói	Helyi vezetők	Helyi vezetők a HR részleggel konzultálva	Helyi HR részleg a helyi vezetőkkel konzultálva	Helyi HR részleg
Emberi erőforrás tervezés	4	3	2	1
Toborzás	4	3	1	2
Kiválasztás	4	2	2	2
Teljesítményértékelés	5	2	2	1

<b>Képzés-fejlesztés</b>	4	2	2	2
<b>Ösztönzés-juttatások</b>	3	1	5	1
<b>Munkaügyi kapcsolatok</b>	3	-	1	6
<b>Szervezeti kommunikáció</b>	4	-	3	3
<b>HRMS/IT</b>	3	2	1	4

#### 4.7.5 A KÜLSŐ HR SZOLGÁLTATÓK SZEREPÉNEK ALAKULÁSA

Az emberi erőforrások menedzselése ma már sok országban külső szolgáltatók bevonásával történik. A hagyományos HR tanácsadók mellett egyre több olyan szolgáltató jelenik meg, amelyik új szolgáltatással (pl. munkaerő-kölcsönzés, outsourcing, interim menedzserek stb.) lép piacra (Poór-Németh, 2010).

A képzés-fejlesztés az a HR kulcsfunkció, amelyben a legtöbb horvát válaszadó cég külső szolgáltatót vett igénybe. Előfordul külső szolgáltatók részvétele a kiválasztás és a HRMS/IT területén (81. táblázat) is.

**81. táblázat: A külső szolgáltatók szerepe és igénybevételük alakulása az egyes HR kulcsfunkciók területén**

HR kulcsfunkciók	Növekedett	Csökkenet	Változatlan	Nem alkalmaz külső szolgáltatót
<b>Emberi erőforrás tervezés</b>	-	-	1	9
<b>Toborzás</b>	-	1	2	7
<b>Kiválasztás</b>	-	1	3	6
<b>Teljesítményértékelés</b>	-	-	1	9
<b>Képzés-fejlesztés</b>	3	2	4	1
<b>Ösztönzés-juttatások</b>	-	-	1	9
<b>Munkaügyi kapcsolatok</b>	1	-	1	8
<b>Szervezeti kommunikáció</b>	-	-	1	9
<b>HRMS/IT</b>	1	-	3	6

#### 4.8 TUDÁSMENEDZSMENT A HR-BEN

A tudásmenedzsment nem más, mint egy adott szervezet dolgozói kollektív tudásának (know-how, képességek és intellektuális képességek) integrált módon történő irányítása, megosztása. A jelzett kérdéskörrel HR területen érvényesülő gyakorlattal kapcsolatban a következő három területet vizsgáltuk:

- a személyes HR kompetenciafejlesztés módszerei,



- a HR tudásáramok elősegítői,
- a HR tudásáramok irányai.

#### 4.8.1 A SZEMÉLYES HR KOMPETENCIAFEJLESZTÉS

A válaszadók a HR területén megvalósuló legfontosabb személyes kompetenciafejlesztési módszerek az anya és leányvállalatok közötti képzést, valamint a kultúraközi képzéseket tartották. Kiemelt szerepet tulajdonítottak a válaszadók az anyavállalatnál történő formális tanulásnak is. A kapott válaszok szerint az előbbieknél kisebb fontosságúnak minősítették az informális tanulást és a helyi képzéseket (82. táblázat).

#### 82. táblázat: A személyes HR kompetenciafejlesztés módozatainak fontossága (1-5-ös skálán, átlagban)

(Magyarázat: 1=fontos  $\Rightarrow$  5 =nem fontos)

Kompetenciafejlesztési módok	A válaszok átlaga
Mobilitás az anyavállalat és a leányvállalat között	2.6
Mobilitás a leányvállalatok között	2.6
Kultúraközi képzés	2.6
Képzés az anyavállalatnál	3.1
Formális tanulás	3.2
Informális tanulás	3.7
Helyi képzés	3.7

#### 4.8.2 AZ ANYA- ÉS LEÁNYVÁLLALATOK KÖZÖTTI HR TUDÁSÁRAMOK ELŐSEGÍTŐI

A válaszadók az anya- és leányvállalat között hatékony HR tudásáramok elősegítőinek, a HR gyakorlatokkal és technikákkal kapcsolatos tudás átadása szempontjából a vizsgált tényezők közül legfontosabbnak a megfelelő tudás átadására irányuló motivációt és a tudás fajtáját jelölték meg (83. táblázat).

#### 83. táblázat: A HR tudásáramlás elősegítői (1-5 skálán, átlagban)

(Magyarázat: 1=fontos  $\Rightarrow$  5 =nem fontos)

A tudásáramok elősegítői	A válaszok átlaga
Motiváció a tudás átadására	3.3
A tudás fajtája	3.4
A tudástranszfer módja	3.6
Képesség a tudás átadására	3.6

### 4.8.3 AZ ANYA- ÉS A LEÁNYVÁLLALAT KÖZÖTTI HR-TUDÁSTRANSZFER

A válaszadók a HR tudásáramok legfontosabbikának (84. táblázat) az anyavállalat irányában megvalósulót tartották és csak az ez után következő helyre tették az anyavállalattól induló, illetve a leányvállalatok közötti HR tudásáramok fontosságát.

#### 84. táblázat: A HR tudásáramok (1-5 skálán, átlagban)

(Magyarázat: 1=fontos  $\Rightarrow$  5 =nem fontos)

Tudásáramok a HR területén	A válaszok átlaga
Tudásáramok az anyavállalat irányába	2.7
Anyavállalattól induló tudásáramok	3.1
Tudásáramok a leányvállalatok között	3.2
Tudásáramok az Ön leányvállalatánál	3.7

## 4.9 A HR JÖVŐBELI FELADATAI

### 4.9.1 A HR SZÁMÁRA FELADATOT JELENTŐ FŐBB ÜZLETI KÉRDÉSEK, TRENDEK

A megkérdezett HR vezetők az elkövetkező 12-24 hónap kulcskérdéseivel összefüggésben a hatékonyság növelését állították a fontossági sorrend legelejére (85. táblázat). Ezt az üzleti elvárást a válaszadók több mint a fele (60%) a HR-esek előtt álló legfontosabb feladatnak tekintette. Ehhez sokak számára (30%) a vállalat-fejlesztési feladatok társulnak.

#### 85. táblázat: Az elkövetkező 1-2 év fontosabb üzleti kihívásai

A főbb üzleti irányok, kihívások fontossági rangsora	Nagyon fontos		Fontos	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
Hatékonyságnövelés	6	60	4	40
Vállalatfejlesztés	3	30	6	60
Vállalat-újjászervezés	2	20	3	30
A globalizációhoz való alkalmazkodás	1	10	3	30
Elosztás (logisztika) fejlesztés	1	10	5	50
EU-val összefüggő változások	-	-	7	70
Keleti terjeszkedés	1	10	2	20

#### 4.9.2 A HR SZAKEMBEREK ÜZLETI SZEMLÉLETÉT JAVÍTÓ KEZDEMÉNYEZÉSEK

A HR szakemberek üzleti hatékonyságának a növelésére a mérésre és az üzleti teljesítményre alapozó ösztönzőkre helyezték a legnagyobb hangsúlyt.

Egy ponttal maradnak el, fej-fej mellett állva, az üzleti ismereteket közvetítő képzések és a HR szakemberek kiválasztásánál való üzleti ismeretek elvárása, valamint a speciális HR ismereteket nyújtó képzések.

Ez idáig nem helyeztek nagy hangsúlyt a válaszadó szervezeteknél a HR munkatársak rotációjára és nem is tervezik azt (86. táblázat).

86. táblázat: Az üzleti szemlélet erősítése a HR-esek körében

A HR-esek üzleti szemléletét erősítő akciók	Megvalósult	Tervezik
Speciális HR ismereteket nyújtó képzések	4	4
Üzleti ismereteket közvetítő képzések	4	4
Mérésre és az üzleti teljesítményre alapozó ösztönzők	5	4
A HR szakemberek kiválasztásánál üzleti ismeretek elvárása	4	-
A megüresedő HR-es pozíciókba toborzás az üzleti területekről	2	1
A HR munkatársak HR részlegén kívüli rotációja	-	4

#### 4.10 A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI

A megkérdezett vállalati szakemberek személyes jellemzői közül a demográfiai szempontok mellett szakmai képzettségük jellegét és betöltött pozíciójának típusát vizsgáltuk.

##### 4.10.1 DEMOGRÁFIAI JELLEMZŐK ÉS KÉPZETTSÉG

A felmérésünkben részt vevő szakemberek nemek szerinti megoszlása (70-30%) a női populáció előnyét mutatja, ami nem meglepő, ha figyelembe vesszük, hogy a HR szakma női dominanciájú (87. táblázat).

87. táblázat: A válaszadók neme (n=10)

A válaszadó neme	Gyakoriság	Megoszlás %
Férfi	3	30
Nő	7	70
Összesen	10	100

A résztvevők 60%-a 40 év alatti, további majd 40%-uk a 40-54 éves korosztály tagjai tartoznak (88. táblázat).

**88. táblázat: A válaszadók életkora (év)**

A válaszadó korcsoportja	Gyakoriság	Megoszlás %
25-29	-	-
30-39	6	60
40-54	4	40
55-59	-	-
<b>Összesen</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

A felmérésben szereplő megkérdezettek szinte kivétel nélkül egyetemi, főiskolai, vagy azzal egyenértékű végzettséggel rendelkeztek, de a megkérdezett cégeknél PhD fokozatú HR alkalmazottat nem találni (89. táblázat).

**89. táblázat: Az iskolai végzettség szintje (n=10)**

A kitöltő végzettségi szintje	Gyakoriság	Megoszlás %
Egyetemi doktor (PhD)	-	-
Egyetem (MSc)	4	50
Főiskola (BSc)	4	50
<b>Összesen</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

A megkérdezettek egy válaszadó kivételével (90%-ban) társadalomtudományi végzettségűek (90. táblázat).

**90. táblázat: A válaszadó szakmai végzettsége (n=10)**

A kitöltő végzettségének szakmai területe	Gyakoriság	Megoszlás %
Természettudomány	-	-
Műszaki	-	-
Társadalomtudomány	9	90
Egyéb	1	10
<b>Összesen</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

#### 4.10.2 A VÁLASZADÓ BEOSZTÁSA

Elmondhatjuk, hogy a felmérésben szereplő személyek többsége HR vezető: HR igazgató, menedzser vagy osztályvezetői titulussal (91. táblázat).

**91. táblázat: A válaszadó beosztása (n=10)**

A kitöltő pozíciója a szervezetben	Gyakoriság	Megoszlás %
Vezérigazgató	-	-
HR Elnökhelyettes	-	-
HR Igazgató/Menedzser	2	20
HR Osztályvezető	5	50
HR Szakértő	2	20
Egyéb	1	10
<b>Összesen</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

A válaszadók több mint fele (60%-a) kevesebb, mint öt éve dolgozott jelenlegi pozíciójában (92. táblázat). A megkérdezett HR vezetők között csak egy töltött el több mint tizenöt évet a munkakörében. A többségük rövidebb időt, jellemzően 3-10 évet töltött el ez ideig a jelenlegi posztján.

## 92. táblázat: A válaszadó jelenlegi pozícióban eltöltött ideje (n=10)

A jelenlegi pozícióban eltöltött évek száma	Gyakoriság	Megoszlás %
0-3	2	20
3-5	4	40
5-10	3	30
10-15	-	-
15 -	1	10
<b>Összesen</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

## 5 LENGYELORSZÁG

(Marzena Stor - Adam Suchodolski - Dobrai Katalin - Poór József)

### 5.1 BEVEZETÉS

Jelen fejezet célja, hogy bemutassa 86 nemzetközi vállalat lengyelországi leányvállalatainál alkalmazott HR gyakorlatát.



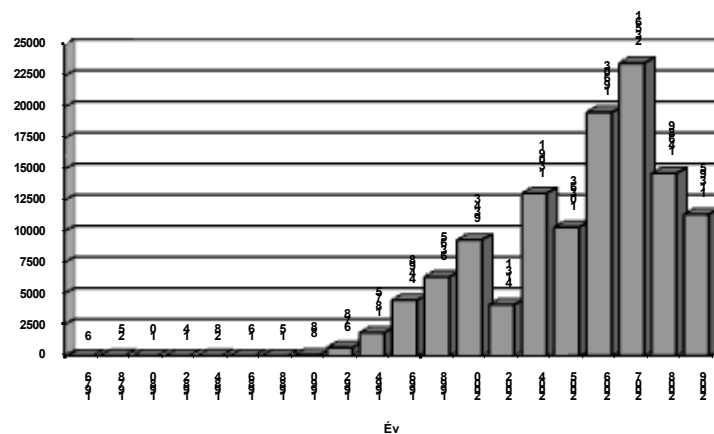
## 5.2 FDI ÉS FOGLALKOZTATÁS A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOKNÁL LENGYELORSZÁGBAN

### 5.2.1 AZ FDI ÁLLOMÁNYA ÉS FORRÁSAI

A II. világháború után Lengyelország több más közép-kelet-európai országgal együtt a jaltai egyezmény értelmében szovjet befolyás alá került. 45 évvel később Lengyelország volt az egyik első olyan ország, amely kiszabadította magát ebből a béklyóból és nagymértékű reformokat indított el a piacgazdaság létrehozása érdekében.

Számos radikális reform nyomán, amelyet 1989 végén illetve 1990 elején vezettek be, és amelyeket a világ csak „big bang”-ként ismer, az utóbbi két évtized jelentős fejlődést hozott az ország számára. A nemzetközi kereskedelem liberalizációjának forradalma növelte a külföldi működőtőke befektetéseket az országban. Ez az oka annak, hogy az üzleti szférában Lengyelországban a kilencvenes évek elejét tekintik a nemzetköziesedés kiindulópontjának (18. ábra).

**18. ábra: Éves FDI áramok Lengyelországba 1976 és 2009 között (millió USA dollárban jelenlegi árakon és árfolyamon)**



Forrás: Major FDI Indicators (2010).

A 2004-es EU csatlakozás felgyorsította a globalizáció és a nemzetköziesedés irányába ható folyamatokat a lengyel gazdaságban. Ismét újabb FDI beáramlás volt megfigyelhető.

Néhány érdekes adat a lengyelországi FDI-ről, amely a tőkeállomány rövid jellemzéséül szolgálhat. 2009 végén Lengyelországban a külföldi működő tőke állománya 175 milliárd dollár volt, ami 129 milliárd eurónak felel meg. Ez a következő tételekből tevődött össze:

- 97,8 milliárd euró (75,9%) – részvénytőke és visszaforgatott osztalék
- 38,3 milliárd euró (24,1%) – vállalatközi kölcsönök.

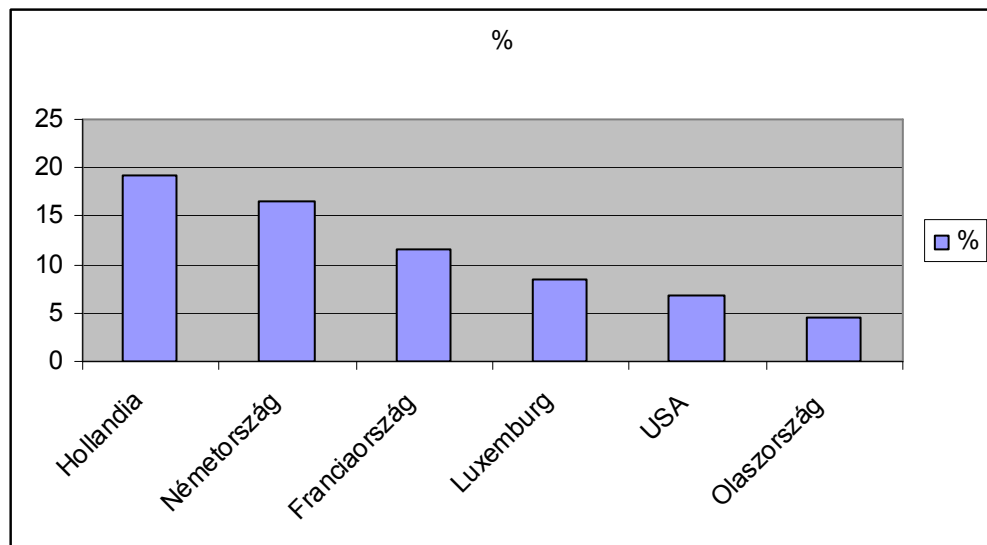
Az FDI nagy része OECD államokból származott (93,5%), az EU-tagállamokból eredő tőke 85,6 % -ot tett ki (Bezposrednie inwestycje, 2010).

A 19. ábra mutatja a Lengyelországba beáramló FDI állomány szerkezetét országonkénti bontásban, 2009 végén. Az ábra szerint a legtöbb működőtőke Hollandiából érkezett, ami a teljes FDI 19,21 %-át teszi ki. Németország van a második helyen 16,58 %-kal, Franciaország a



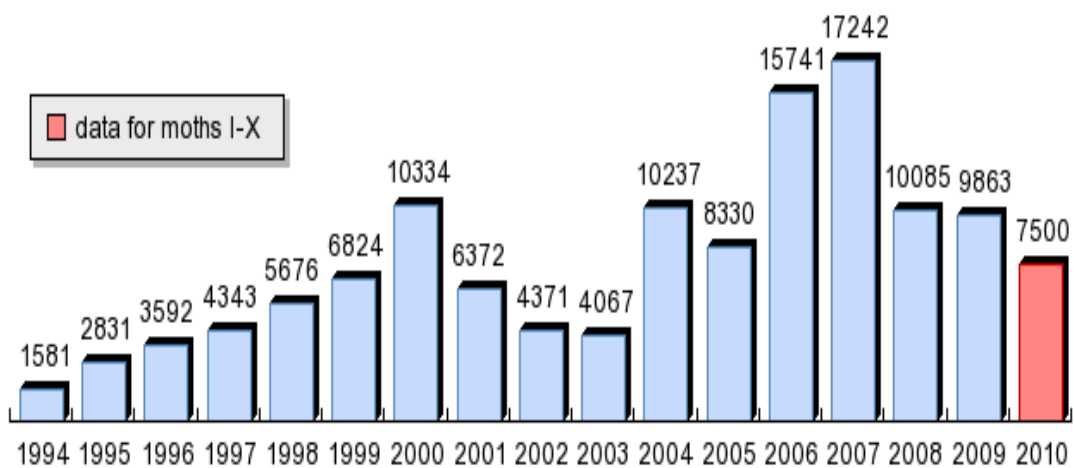
harmadik 11.61 %-kal. A következő három ország részesedései csökkenő sorrendben a következők voltak: Luxemburg 8,50 %, USA 6,88 % és Olaszország 4,47 %.

**19. ábra: Az éves FDI szerkezete**



2009-ben a Lengyelországba áramló FDI összesen 9.9 milliárd euró összegű volt, ami 8 %-kal elmarad a 2008-as értéktől. 2010 januárjától októberéig összesen 7,5 milliárd euró áramlott az országba.

**20. ábra: FDI beáramlás Lengyelországba 1994-2010 időszakban (millió Euróban)**



Forrás: Zagraniczne inwestycje bezpośrednie (2010)

A Lengyel Nemzeti Bank által közzétett adatok szerint 2009-ben a Lengyelországba érkező külföldi működőtőke értéke 9,8 milliárd euró volt. Ez az összeg a következő tételekből tevődött össze:

- 4,1 milliárd euró – visszaforgatott nyereség,
- 3,8 milliárd euró – részvénytőke befektetés,
- 1,96 milliárd euró – vállalkozói kölcsönök.

A legtöbb befektetés a következő szektorokban történt:

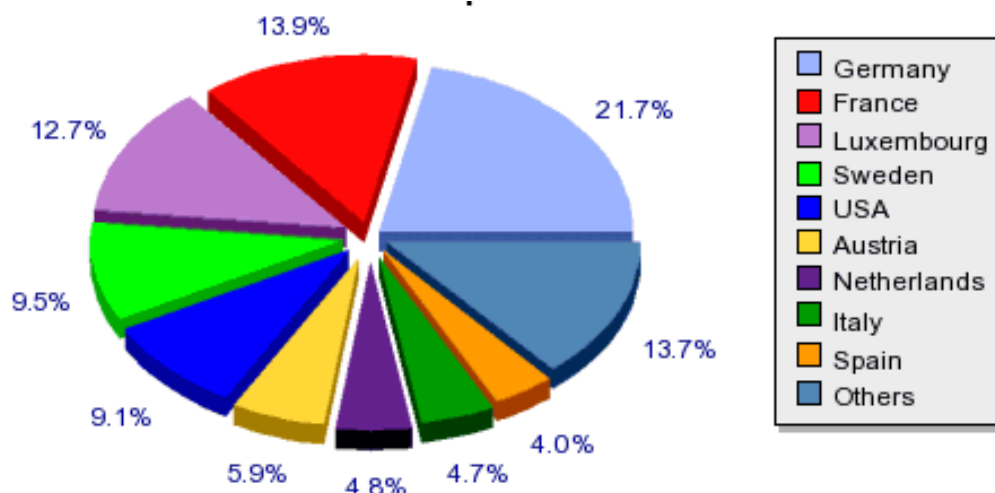
- élelmiszer-feldolgozás (1,7 milliárd euró),
- ingatlan tevékenység és üzleti szolgáltatások (1,64 milliárd euró),
- pénzügyi közvetítő szolgáltatások (1,6 milliárd euró),
- kereskedelem (948 millió euró),
- elektromos áram, gáz és vízszolgáltatás (856 millió euró),
- közlekedés, termelés (524 millió euró).

Az EU tagállamaiból 2009-ben 9,8 milliárd euró (92%) érkezett. Az FDI fő forrásországai Lengyelország esetén Németország (2,1 milliárd euró), Franciaország (1,37 milliárd euró), Luxemburg (1,2 milliárd euró), Svédország (940 millió euró), USA (895 millió euró), Ausztria (586 millió euró), Hollandia (478 millió euró), Olaszország (459 millió euró) és Spanyolország (393 millió euró) voltak. A 21. ábra mutatja az FDI-ben érintett gazdasági társaságok megoszlását országonként.

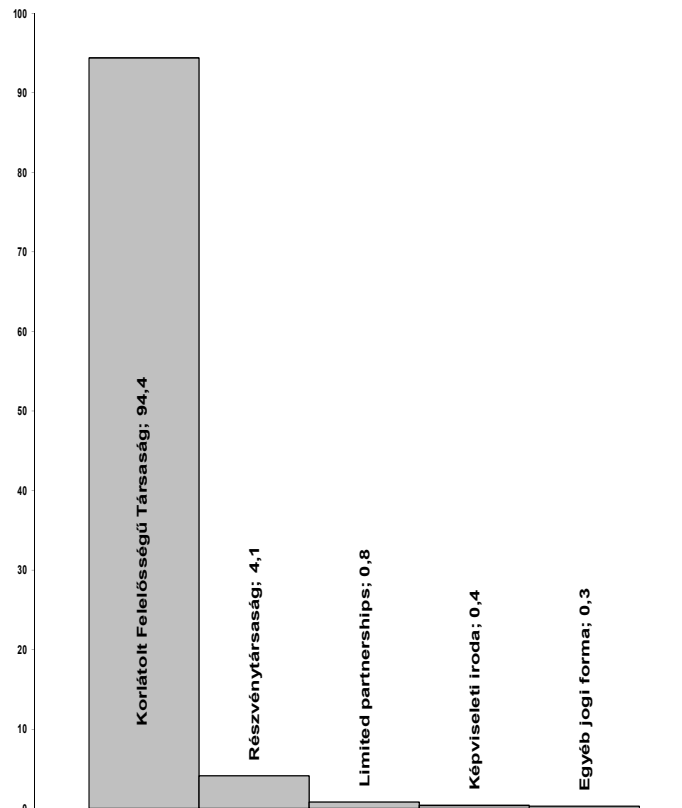
### 5.2.2 A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOK – JOGI FORMÁK, BEFEKTETŐK, FOGLALKOZTATÁS

A külföldi működőtőkéből létrehozott új létesítmények nagy többsége zöldmezős beruházás volt Lengyelországban (*List of Major Foreign Investors*, 2010:4). Érdekes megemlíteni, hogy 2009 végén összesen 63 871 külföldi tőkével működő vállalkozás volt Lengyelországban (*Poland in numbers* 2009). Ezeknek a multinacionális nagyvállalatoknak közel 95%-a Kft. formában működött. A 22. ábra mutatja az érintett gazdasági társaságok megoszlását jogi forma szerint.

**21. ábra: Külföldi tulajdonú gazdasági társaságok megoszlása országonként, 2009**



## 22. ábra: Külföldi tulajdonú gazdasági társaságok megoszlása jogi forma szerint, 2009



Forrás: Economic Activity of Entities.(2009).

2009 végén a Lengyelországban működő multinacionális vállalatok közel másfél millió embert (1.460.700) foglalkoztattak. A nagyvállalatok - amelyek 249-nél több főt foglalkoztatnak - 5,1 %-át teszik ki az összes külföldi tőkével működő vállalkozásnak. Ugyanakkor a teljes lengyelországi foglalkoztatottak 13,8%-át ők alkalmazzák (Economic Activity of Entities, 2009:20).

A lengyel gazdaságban számos szektorban jelen vannak a multinacionális vállalatok. Annak érdekében, hogy átláthatóvá tegyük a külföldi tőkével működő gazdasági társaságok szerkezeti megoszlását országonként és üzleti tevékenység típus alapján az európai iparágak standard osztályozó rendszerét (az Európai Közösség gazdasági tevékenységeinek statisztikai osztályozó rendszerét) alkalmazzák (franciául Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté Européenne, amelyet gyakran csak NACE-ként említenek).

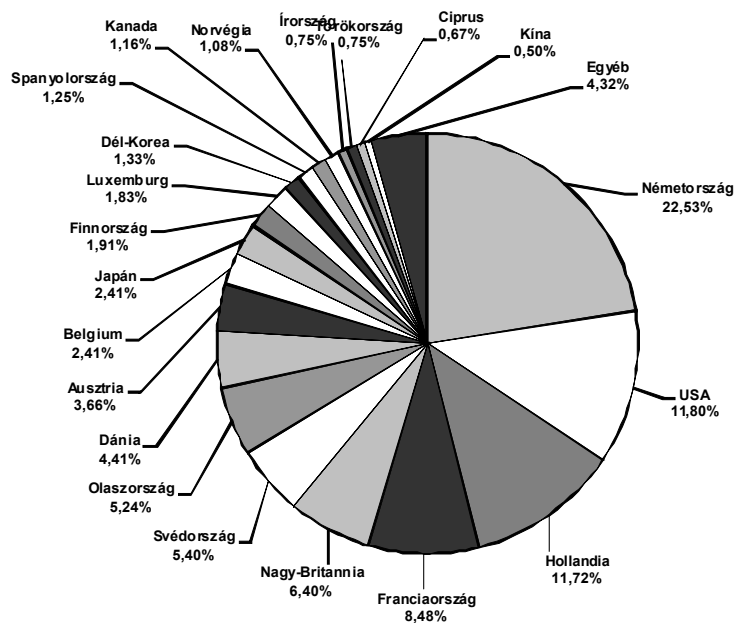
Ez alapján a 2009-es évre vonatkozóan (*List of Major Foreign Investors*, 2010:19) megállapítható, hogy:

- A multinacionális vállalatok befektetések több mint fele (53,1%) a termelésben hasznosul. Eredete szerint négy országot érdemes itt kiemelni: Hollandiát, Franciaországot, Németországot és Svájcot. Közülük legnagyobb részesedése Hollandiának (20,7%) és Németországnak (15,85 %) van:

- A kereskedelem 71,8%-a három országból származik: Hollandia, Németország és Franciaország. A holland tőke egymagában 39,2%-át teszi ki az ezen üzletágakba történő befektetéseknek.
- A multinacionális vállalatok közül a francia tőke főként a telekommunikációs technológiák piacán van jelen. Részesedése ebben az iparágban 62,2 %. A francia tőke a hollanddal és a némettel együtt a teljes telekommunikációs iparág befektetéseknek 80,7%-át fedi le.
- Az építőipar tekintetében FDI szempontjából Spanyolország vezet, részesedése 28 %.
- Az ingatlanokhoz kapcsolódó üzleti tevékenység befektetéseknek 47,3%-a német és luxemburgi kézben összességében (23,9 és 23,4 %-os megoszlással).
- A szállítmányozásba és kommunikációba fektetett külföldi tőke 36%-a Hollandiából érkezik.
- A tudományos és műszaki fejlesztési tevékenységekhez kapcsolódó iparágakat nagyrészt német tőke támogatja (29,2%).
- Az idegenforgalomban és vendéglátásban főként a francia multinacionális vállalatok vannak jelen, részesedésük 35,4 %-os.

A 23. ábra mutatja a Lengyelországba áramló külföldi működőtőke országokénti megoszlását 2009 végén.

### 23. ábra: A Lengyelországba áramló külföldi működőtőke megoszlása származási országoként

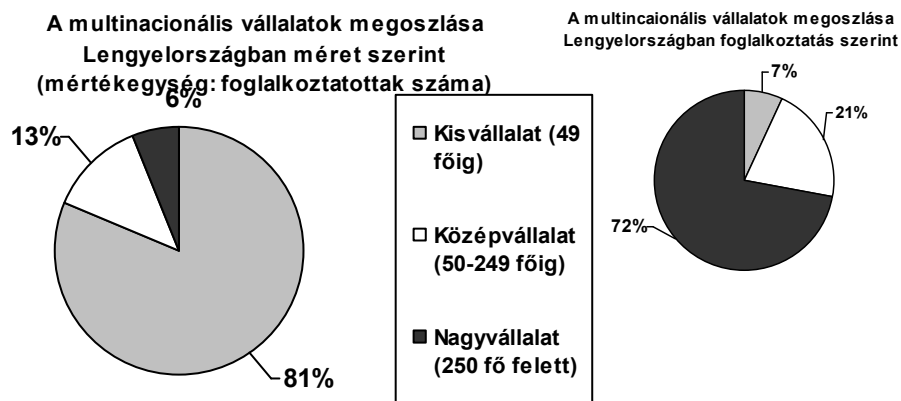


Forrás: List of Major Foreign Investors.(2010)

A külföldi tőkével működő vállalkozások struktúráját nézzük, megállapíthatjuk, hogy a nagyvállalatok szerepe a foglalkoztatotti létszám tekintetében kiemelkedő, ugyanis az összes lengyelországi multinacionális leányvállalat foglalkoztatotti létszámának 72 %-át a nagyvállalatok alkalmazzák. Ezek a nagyvállalatok azonban a külföldi tőkével Lengyelországban működő

vállalatok mindössze 6%-át teszik ki. A középvállalatok 13%-kal képviseltetik magukat és az alkalmazottak 21%-át foglalkoztatják. A kisvállalatok, annak ellenére, hogy 81%-át alkotják a teljes külföldi tőkével Lengyelországban működő multinacionális vállalatoknak, mindössze a foglalkoztatottak 7%-át mondhatják magukénak. A jelzett adatok a 24. ábrán tekinthetők meg.

#### 24. ábra: Az FDI-ban érintett vállalatok megoszlása méret és létszám alapján, 2009



Forrás: Economic Activity of Entities. (2009:20); List of Major Foreign Investors(2010:4); Poland in numbers (2009)

### 5.3 A FELMÉRÉSBEN RÉSZT VEVŐ SZERVEZETEK JELLEMZŐI

A kérdőíves felmérésben 87 külföldi tulajdonú, jogilag önálló leányvállalat vett részt.

#### 5.3.1 SZERVEZETI MÉRET ÉS JOGI FORMA

Az 93. számú táblázat adatai szerint a felmérésben részt vevő leányvállalatoknál a vizsgált 2009-es évben több mint 80 ezer fő dolgozott és 6,9 milliárd euró árbevételt realizáltak.

93. táblázat: A részt vevő cégek létszám és árbevétel jellemzői (n=87)

Év	Foglalkoztatottak száma (fő)	Árbevétel (millió Euró)
2009	80 277	6 901

A 94-95. táblázatokban foglaltak alapján megállapítható, hogy a cégek többsége létszámuk, illetve árbevételük alapján inkább a nagyvállalati kategóriába sorolható, hiszen a foglalkoztatottak száma alapján a felmérésben résztvevők nagyobb hányada (58%-a) a nagyvállalati (250 fő fölötti) kategóriába sorolható.

94. táblázat: Létszám (fő)

Vállalati összlétszám	2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %
<b>250 fő alatt</b>	34	42
<b>251-1000 fő</b>	23	28
<b>1001-2000 fő</b>	14	17
<b>2001-5000 fő</b>	7	9
<b>5000 fő felett</b>	3	4
<b>Összesen</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Az árbevétel értékét megadó válaszadó cégek majdnem fele-fele (52-48%) arányban tartoznak a KKV-k illetve a nagyobb méretűek közé.

95. táblázat: A kutatásban részt vevő leányvállalatok árbevételének alakulása (millió Euró)

A leányvállalat árbevétele millió Euró	2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %
<b>-10</b>	16	31
<b>10-50</b>	11	21
<b>50-100</b>	9	17
<b>100-300</b>	10	19
<b>300-1000</b>	6	12
<b>1000-2000</b>	0	0
<b>2000-</b>	0	0
<b>Összesen</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

### 5.3.2 A SZERVEZET MANDÁTUMA

Felmérésünkben azt is vizsgáltuk, hogy ezek a válaszadó szervezetek MNV-k leányvállalataiként milyen mértékben ellenőrzik a teljes értékláncot (value chain)<sup>5</sup>.

A vizsgálatban szereplő leányvállalatok 39%-a tipikus helyi leányvállalati szerepet tölt be (beszerez, termel/működtet és elad/kiszállít). A válaszadók másik 39%-a jelentős mandátummal rendelkezik. A fennmaradó 22% viszont a teljes értéklánc csupán egy elemének (főleg értékesítés) letéteményese Lengyelországban (96. táblázat).

96. táblázat: A felmérésben részt vevő leányvállalatok mandátuma\*

Leányvállalatának szerepei és mandátumai	Gyakoriság	Megoszlás %
Mandátum 1	19	22
Mandátum 2	24	28
Mandátum 3	9	11
Mandátum 4	14	16
Mandátum 5	19	23
<b>Összesen</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

### 5.3.3 AZ ANYAVÁLLALAT EREDETE

A vizsgálatban részt vevő leányvállalatok 20 különböző országból érkeztek Lengyelországba (97. táblázat, 25. ábra). Több mint 70 százalékuk a következő hét országból: Németország (26%), USA (14%), Franciaország (11%), Svájc (7%), Kanada (5%), Nagy-Britannia (5%) és Írország szintén 5 %, míg a fennmaradó mintegy 30%-on további 13 ország osztozik.

97. táblázat: A részt vevő cégek anyavállalatának eredete országonként (n=87)

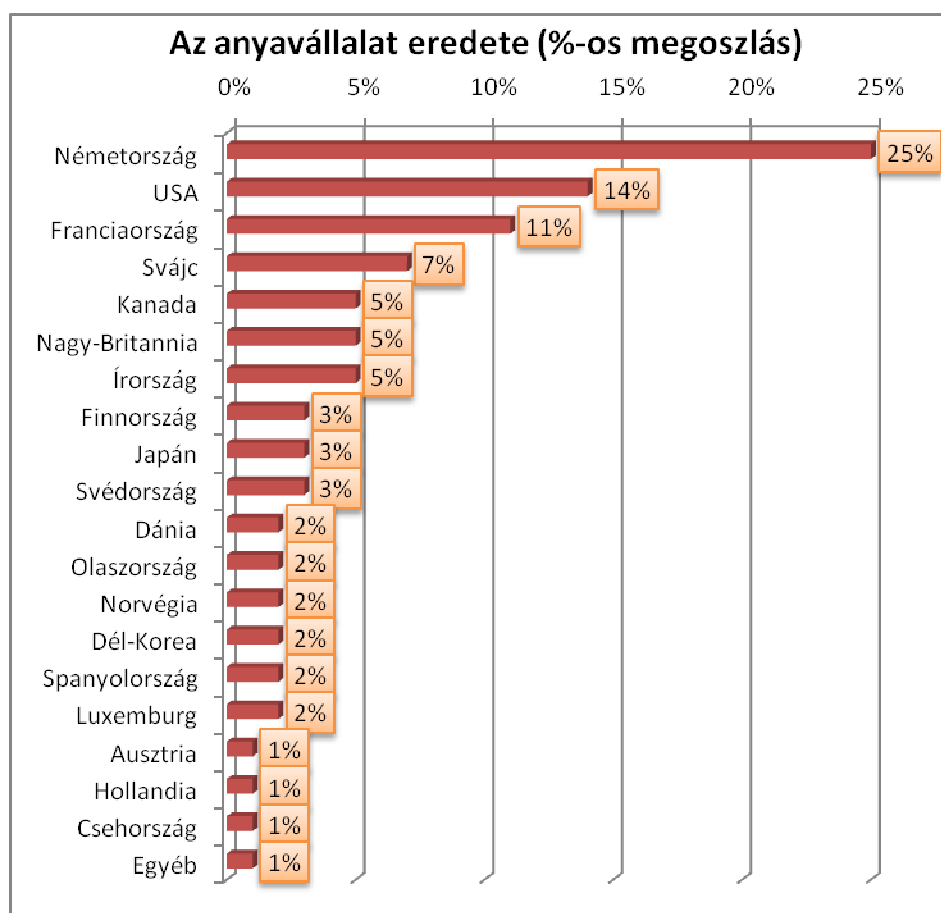
Az anyavállalat eredete	Gyakoriság	Megoszlás %
Németország	22	26
USA	12	14
Franciaország	10	11
Svájc	6	7
Kanada	4	5
Nagy-Britannia	4	5
Írország	4	5

<sup>5</sup> A mandátumok értelmezése a 2.3.2. alfejezetben olvasható.

<b>Az anyavállalat eredete</b>	<b>Gyakoriság</b>	<b>Megoszlás %</b>
<b>Finnország</b>	3	3
<b>Japán</b>	3	3
<b>Svédország</b>	3	3
<b>Dánia</b>	2	2
<b>Olaszország</b>	2	2
<b>Norvégia</b>	2	2
<b>Dél-Korea</b>	2	2
<b>Spanyolország</b>	2	2
<b>Luxemburg</b>	2	2
<b>Ausztria</b>	1	1
<b>Hollandia</b>	1	1
<b>Csehország</b>	1	1
<b>Egyéb</b>	1	1
<b>Összesen</b>	<b>87</b>	<b>100</b>



25. ábra: A részt vevő cégek anyavállalatának eredete



A fentiekben bemutatott összetétel (25. ábra) részben megegyezik a lengyel Statisztikai Hivatal rangsorával, ugyanis a német, francia és USA-beli befektetők jelentős szerepet játszanak a lengyel gazdaság egészében, éppúgy, mint a felmérésbeli mintában. A mintabeli szervezetek között viszont alulreprezentáltak holland és luxemburgi szereplők.

Ha a cégek menedzsment kultúráját tekintjük (98. táblázat), akkor a vizsgált mintában legnagyobb arányban vannak jelen az ún. germán (37%) és az angolszász (28%) menedzsment kultúrájú cégek. A lengyel trendekben fellelhető, hogy a hagyományos multik csoportjai (96%) (amerikai, nyugat-európai és japán) mellett (99. táblázat) megjelentek az ún. feltörekvő (emerging) és az átmeneti (transitional) országok cégei (4%) is.

98. táblázat: A részt vevő cégek anyavállalatának eredete menedzsment kultúrák szerint (n=87)

Az anyavállalat eredete menedzsment kultúrák szerint	Gyakoriság	Megoszlás %
Német (Germanic)	32	37
Angolszász (Anglo-saxon)	24	28
Latin és dél-európai (Latin and South-European)	12	14
Északi (Nordic)	10	11
Ázsiai (Asian)	5	6
Egyéb (Others)	3	3
Kelet-európai (Eastern European)	1	1
Arab (Arabic)	0	0
<b>Összesen</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

99. táblázat: A részt vevő cégek hagyomány alapján (n=87)

Az anyavállalat eredete menedzsment kultúrák szerint	Gyakoriság	Megoszlás
Hagyományos multik (amerikai, nyugat-európai japán stb.)	83	96%
Feltörekvő és átmeneti országok (emerging and transitional)	4	4%
<b>Összesen</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

#### 5.3.4 A LEÁNYVÁLLALATOK MEGALAKULÁSÁNAK IDEJE ÉS FORMÁJA

A vizsgált leányvállalatok több mint egynegyedének (29%) külföldi tulajdonosai 1995 előtt hajtották vége a többségi irányítás átvételét vagy a zöldmezős beruházásokat. A cégek egynegyede az 1996 és 2000 közötti időszakban érkezett Lengyelországba. A vizsgált cégek mintegy fele, (46 %) a millenium éve után érkezett Lengyelországba (100. táblázat).

A felmérésben részt vevő cégek külföldi tulajdonosainak mintegy 60 %-a zöldmezős beruházást megvalósítva érkezett Lengyelországba, 40 százalékuk pedig felvásárlással egybekötött privatizáció vagy az azt követő akvizíció útján szerzett többségi irányítást a lengyelországi vállalatokban.

**100. táblázat: A felmérésben részt vevők belépési ideje és módja**

A leányvállalat megalakulásának ideje	Felvásárlás, összevonás	Zöldmezős beruházás	Összesen	Megoszlás %
1990 előtt	0	0	0	0
1990-1995	8	16	24	29
1996-2000	11	10	21	25
2001-2005	13	14	27	33
2005 után	3	8	11	13
Összesen	35	48	83	100
%-os megoszlás	42%	58%	100%	

### 5.3.5 MŰKÖDÉSI TERÜLET: SEKTOR-ÁGAZAT

A vizsgált szervezetek többsége (52%) hagyományos termelő tevékenységgel, míg a többiek (48%) kereskedelemmel, anyagi és nem anyagi szolgáltatásokkal foglalkoznak (101. táblázat, 26. ábra):

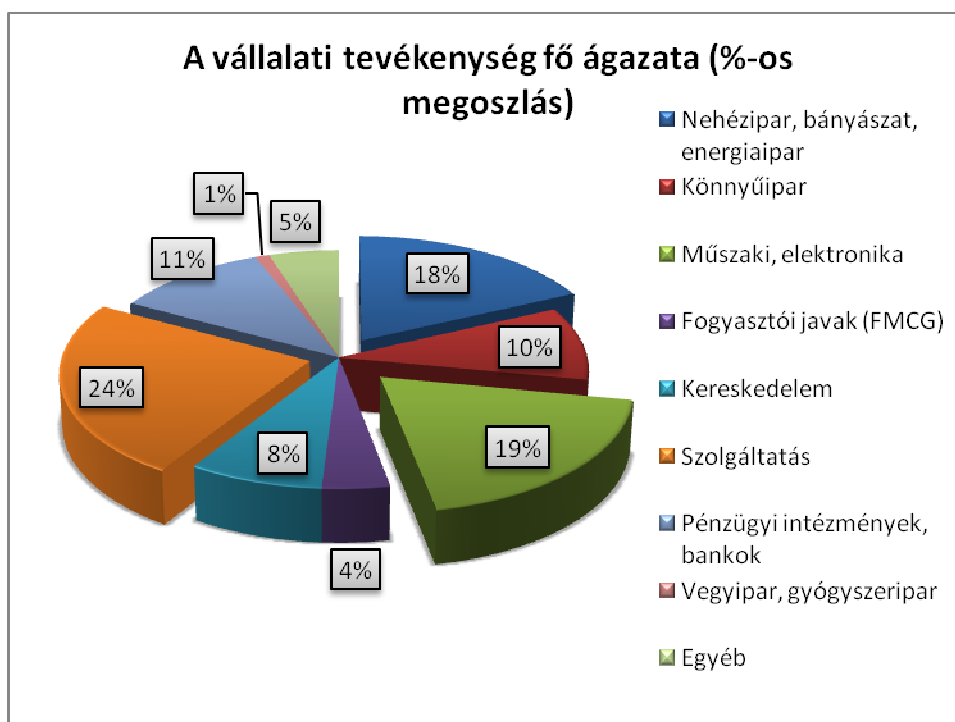
- a válaszadók egynegyede szolgáltatásokkal foglalkozik,
- a megkérdezettek egyötöde a műszaki és elektronikai iparban, a másik egyötöde pedig a nehéziparban működik,
- kisebb mértékben vettek részt felmérésünkben a cégek a könnyűipar és kereskedelem területéről.

**101. táblázat: A résztvevők szektorális hovatartozása**

A leányvállalati tevékenység fő ágazata	Gyakoriság	Megoszlás %
Nehézipar, bányászat, energiaipar	15	18
Könnyűipar	8	10
Műszaki, elektronika	16	19
Fogyasztói javak (FMCG)	3	4
Vegyipar, gyógyszeripar	1	1
Kereskedelem	7	8

A leányvállalati tevékenység fő ágazata	Gyakoriság	Megoszlás %
Szolgáltatás	20	24
Pénzügyi intézmények, bankok	9	11
Egyéb	4	5
<b>Összesen</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

26. ábra: A résztvevők szektorális hovatartozása



#### 5.4 A VÁLLALAT FEJLŐDÉSÉNEK FŐBB IRÁNYAI A VIZSGÁLAT IDŐSZAKÁBAN

Az alcímben jelzett kérdéskörrel kapcsolatban azt vizsgáltuk, hogy a következő három stratégiai orientáció milyen súllyal szerepelt a válaszadók esetében:

- növekedés, piacbővítés, portfólió-bővítés,
- stabilitás, hatékonyságjavítás, nyereségmegtartás, alkalmazkodás a piaci helyzethez,
- létszámcsoökkentés, racionalizálás.

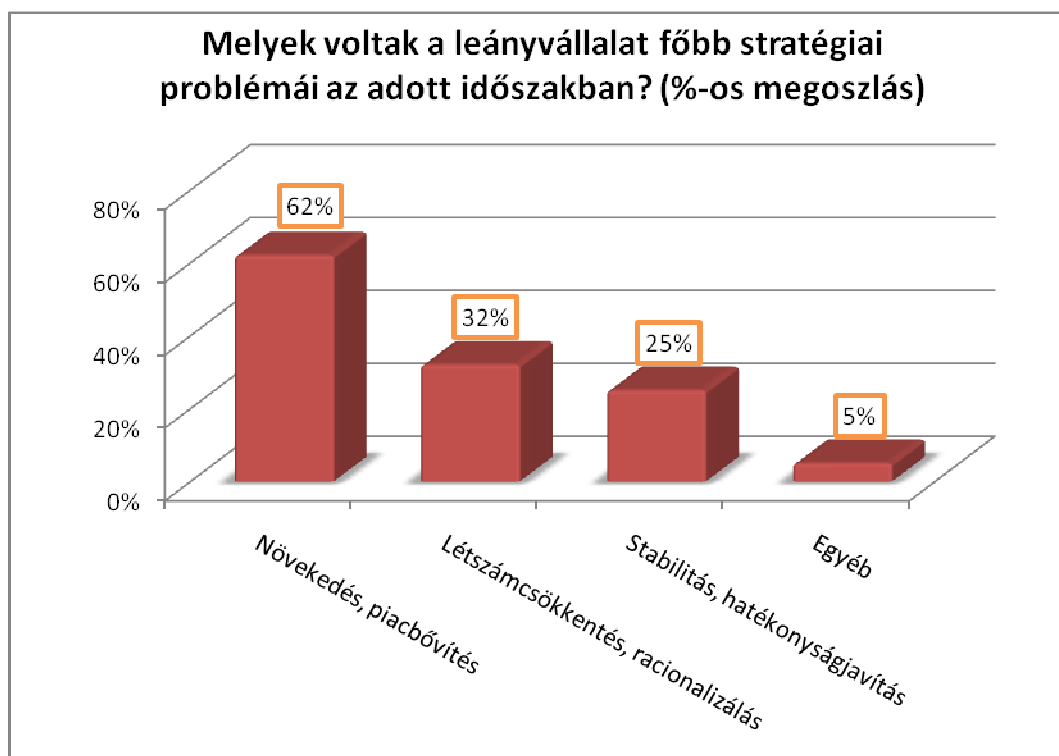
##### 5.4.1 FŐBB STRATÉGIAI PROBLÉMÁK-ORIENTÁCIÓK

A vizsgálat időszakában a lengyelországi válaszadók többsége (62%) a növekedést és portfólió bővítést jelölte a legfontosabb stratégiai orientációnak. A létszámcsoökkentést a válaszadók mintegy harmada (32%) alkalmazta, míg stabilitás, a hatékonyságjavítás a megkérdezett cégek közel 25 %-ának stratégiai irányát jellemezte. (102. táblázat, 27. ábra).

102. táblázat: A főbb stratégiai problémák és orientációk

A főbb stratégiai problémák, orientációk	Az „igen” válaszok gyakorisága	Megoszlás %
Növekedés, piacbővítés, portfólióbővítés	54	62
Stabilitás, hatékonyságjavítás, nyereségmegtartás, alkalmazkodás a piaci helyzethez	22	25
Létszámcsökkentés, racionalizálás	28	32
Egyéb *	4	5

27. ábra: A főbb stratégiai problémák és orientációk (%)



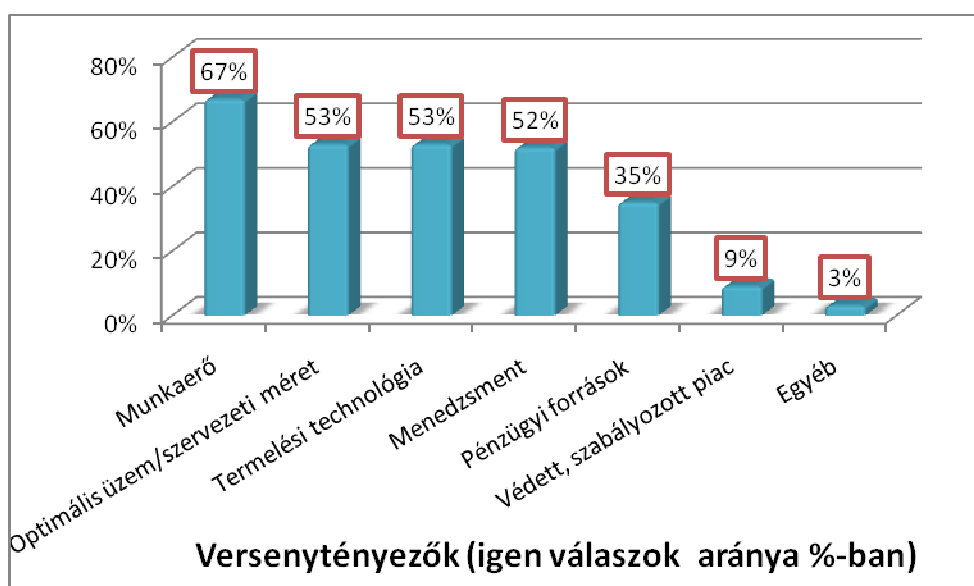
## 5.4.2 A FŐBB VERSENYTÉNYEZŐK A VIZSGÁLAT IDŐSZAKÁBAN

A cégek legfontosabb versenytényezői (103. táblázat, 28. ábra) közül (a felsoroltak esetén egyidejűleg többet is meg lehetett jelölni) a legtöbben a munkaerőt (67%) választották. Közel hasonló arányban (53-52%) az optimális üzem/szervezeti méretet, a termelési technológiát és a vezetésként jelölték meg. Jól kisebb fontosságot tulajdonítottak a válaszadók a pénzügyi források (35%) meglétének.

103. táblázat: A szervezeti versenytényezők fontossága

Versenytényezők	Az „igen” válaszok gyakorisága	Megoszlás %
Munkaerő	58	67
Optimális üzem/szervezeti méret	46	53
Termelési technológia	46	53
Menedzsment	45	52
Pénzügyi források	30	35
Védett, szabályozott piac	8	9
Egyéb	3	3

28. ábra: A szervezeti versenytényezők fontossága



## 5.5 A HR-MUNKA KULCSMUTATÓINAK JELLEMZŐI

Ebben részben a következő HR-jellemzőkről adunk képet:

- A HR-részleg létszámának és leterheltségének alakulása,
- A HR munka fontosságát, eredményeit, hatékonysági jellemzőit reprezentáló főbb mutatók (pl. a képzési költségkeret relatív súlya).

### 5.5.1 A HR DOLGOZÓK LÉTSZÁMA

A megkérdezett cégeknél az egy HR dolgozó által kiszolgált átlagos foglalkoztatotti létszám 2009-ben 89 fő volt (104. táblázat). A vizsgált cégeknél a HR összlétszám közel egyharmada (31%) adminisztratív, míg több mint kétharmada (69%) professzionális kategóriákba tartozott.

104. táblázat: A részt vevő cégek össz- és HR-létszám jellemzői (fő)

Év	A foglalkoztatottak összlétszáma	A foglalkoztatott HR létszám			Egy HR alkalmazottra jutó összlétszám (fő)
		Szakemberek	Adminisztratívok	Összesen	
2009	80277	618	286	904	89

A vizsgált szervezetek HR-részlegei viszonylag nagyméretűek (105. táblázat), hiszen létszámuk a válaszadók több mint 59%-ánál meghaladta az 5, illetve a válaszadók közel egynegyedénél a 10 főt is. Csak a vizsgált leányvállalatok 5 százalékánál nem volt HR-részleg, sőt egyetlen HR-est sem foglalkoztattak.

105. táblázat: A HR-részleg létszáma (fő)

Az összes HR dolgozó (fő)	2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %
Nincs	5	6
1-4	27	35
5-10	26	35
11-15	5	6
15-20	4	5
20 -	10	13
<b>Összesen</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>
<b>Átlag</b>	<b>10,4 fő</b>	

## 5.5.2 A KÉPZÉSI KÖLTSÉGKERET RELATÍV SÚLYA

A szakirodalom a korszerű és eredményes HR-munka egyik fontos mutatószámaként tekint a képzési költségek relatív súlyának (a teljes éves bérköltséghez viszonyított) alakulására. Az e kérdésre válaszadó cégek (106. táblázat) túlnyomó többsége (88%) az éves bérkeret 5 százaléka alatti összeget fordított az alkalmazottak képzésére úgy, hogy 73%-uknál az éves képzési keret relatív súlya a 3%-os érték alatt maradt, és az elemzett vállalatok további 15 %-a is az éves bérkeret 3-5%-a közötti összeget költött erre a célra.

**106. táblázat: Az éves képzési keret a teljes éves bérköltség %-ában**

Képzési költség / éves bérköltség (%)	2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %
- 1 %	9	15
1-2 %	14	23
2,1-3 %	22	35
3,1-5 %	9	15
5,1-7 %	1	2
7,1-10 %	6	10
10,1 - 20 %	0	0
20 % felett	1	2
<b>Összesen</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

## 5.6 A KIKÜLDÖTTEK ÉS SZEREPEIK

### 5.6.1 KÜLFÖLDI KIKÜLDÖTTEK

A hosszabbtávra kiküldöttek két kategóriáját szokás megkülönböztetni. A külföldről (anyavállalattól vagy harmadik országból) érkezőket, akiket ismert angol szóval expatriotáknak hívunk és a hazai leányvállalattól tartósan külföldi (az anyavállalathoz vagy más országokban működő leányvállalatokhoz) kiküldetésre kinevezetteket (107. táblázat).

- Külföldről kiküldöttek (expat-ok) nem menedzseri szerepben történő alkalmazására a vizsgálatban szereplő lengyel leányvállalatok több mint kétharmadánál (70%) egyáltalán nem volt példa. Annál a néhány cégnél, ahol tartósan foglalkoztattak ilyen expat-okat, számuk jellemzően csupán 1-3 fő volt. 10-nél több ilyen alkalmazott csupán hét válaszadónál dolgozott.
- A menedzseri szerepben foglalkoztatott expat-ok jelenléte ugyan erőteljesebb, de a vizsgált időszakban a válaszadók több mint fele (53%) ilyen szerepkörben sem foglalkoztatott külföldi kiküldötteket. Ahol jelen voltak, számuk jellemzően 1-3 fő között mozgott, egy lengyel cégnél 20-nál többen is dolgoztak ilyen szerepben.



**107. táblázat: Külföldi kiküldöttek (expat) száma**

Az expat-ok száma (fő)	Menedzseri szerepben		Nem menedzseri szerepben	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
Nem volt	46	53	60	70
1	10	12	4	5
2-3	14	16	8	10
4-5	4	5	2	2
6-10 fő	4	5	3	4
11-15 fő	5	6	3	4
16-20 fő	2	2	1	1
20 fő felett	1	1	3	4
<b>Összesen</b>	<b>86</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**5.6.2 LENGYEL KIKÜLDÖTTEK**

A továbbiakban (108. táblázat) azt vizsgáljuk, hogy a mennyire volt jellemző és milyen szerepekben fordult elő, hogy lengyel kiküldöttek kerültek az MNV külföldi cégeihez.

**108. táblázat: A lengyel kiküldöttek száma és szerepkörei**

A lengyel kiküldöttek száma (fő)	Menedzseri szerepben		Nem menedzseri szerepben	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
Nem volt	66	76	57	67
1	7	8	7	8
2-3	6	7	8	9
4-5	3	3	3	3
6-10	4	5	8	9
11-15	1	1	0	0
16-20	0	0	2	2
20-	0	0	2	2
<b>Összesen</b>	<b>87</b>	<b>100</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

- Nem menedzseri szerepre ugyan több válaszadó küldött munkatársakat, mint ahány fogadott, de a válaszadók közel 70%-ánál ilyen kiküldetés nem fordult elő. Ahonnan küldtek külföldre lengyel munkatársakat, számuk jellemzően 1-3, de maximum 10 fő volt.
- A menedzseri szerepbe munkatársat nem küldők aránya a más munkatársat sem küldőkénél kicsivel magasabb százalékot ért el (76%). Ahonnan lengyel kiküldött külföldi vezetői pozícióba került, az érintettek száma nem haladta meg a 15 főt.

## 5.7 A HR RÉSZLEG MŰKÖDÉSE

### 5.7.1 A KÖZPONTI ÉS A HELYI HR SZERVEZET VISZONYA

A vizsgált vállalatok körében sokféle szerepmegosztási gyakorlatot találtunk (109. táblázat, 29. ábra).

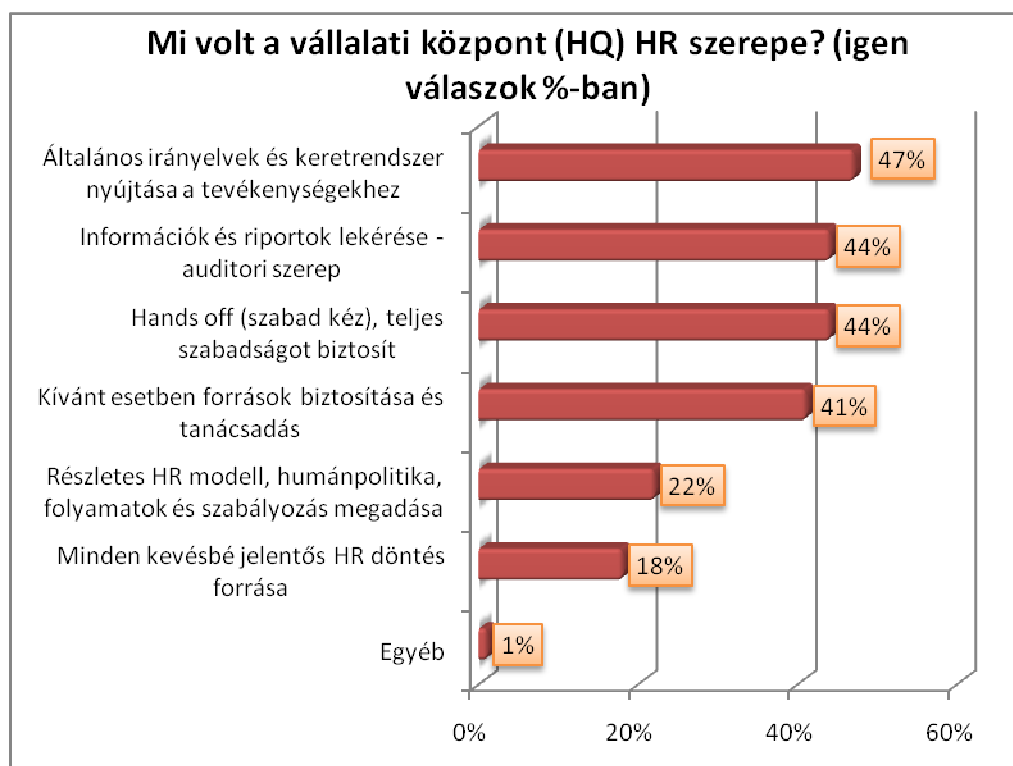
- A tipikus, a válaszadók majdnem felénél (47%) érvényesülő megoldás az, hogy a vállalati központ HR részlege általános irányelveket fogalmaz meg és egységes keretrendszert biztosít a leányvállalatoknál tevékenykedő HR részlegek munkájához.
- A válaszadó leányvállalatok HR-részlegeinek 44-44%-a válaszolta azt, hogy a központ csupán auditori szerepet betöltve információkat, riportokat vár, illetve, hogy a központtól szinte teljesen szabad kezet kap HR munkája végzésekor.
- A cégek kisebb része (22-18%) válaszolta, hogy a részletes HR modell kidolgozása is a központ feladata volt, és itt a személyzeti irányelveken túl az eljárasmódok, folyamatok szabályainak elkészítése is centralizáltan történik, illetve hogy náluk gyakorlatilag teljes a centralizáció.

109. táblázat: A központi (HQ) HR szervezet jellemző szerepköréi

Szerepkörök	Az „igen” válaszok gyakorisága	Megoszlás %
Hands off (szabad kéz), teljes szabadságot biztosít	38	44
Kívánt esetben források biztosítása és tanácsadás	36	41
Általános irányelvek és keretrendszer nyújtása a tevékenységekhez	41	47
Információk és riportok lekérése - auditori szerep	38	44
Részletes HR modell, humánpolitika, folyamatok és szabályozás megadása	19	22
Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása	16	18

Szerepkörök	Az „igen” válaszok gyakorisága	Megoszlás %
Egyéb	1	1

29. ábra: A központi (HQ) HR szervezet jellemző szerepköréi



### 5.7.2 AZ EGYES HR FUNKCIÓK FONTOSSÁGÁNAK VÁLTOZÁSA

A vizsgálat időszakában legkritikusabbnak tartott HR területek rangsorát (110. táblázat) a toborzás és kiválasztás, valamint az alkalmazotti kommunikáció vezette, kissé megelőzve a képzés és fejlesztés, valamint a javadalmazás és juttatások kérdéseit. Ez utóbbtól alig elmaradó hangsúllyal minősítették kritikusnak a válaszadó leányvállalatok a teljesítményértékelés és a tehetséggondozás területeit.

A válaszadók munkájuk legkevésbé kritikus területének a munkaügyi kapcsolatokat tartották.

**110. táblázat: A HR munka kritikus területei (1⇒5-ös skálán, átlagban)***(Magyarázat: 1 = kritikus ⇒ 5 = egyáltalán nem kritikus)*

A 2009-ben kritikus emberi erőforrás menedzselési területek rangsora	A válaszok átlaga
1. Toborzás és kiválasztás	2,61
2. Kommunikáció az alkalmazottakkal	2,66
3. Képzés és fejlesztés	2,82
4. Javadalmazás és juttatások	2,84
5. Tehetség gondozás	2,93
6. Teljesítményértékelés	2,93
7. Emberi erőforrás tervezés	3,09
8. Munkaügyi kapcsolatok	3,51

**5.7.3 JELLEGZETES SIKERT HOZÓ HR KOMPETENCIÁK**

Az egyik legismertebb HR guru, Dave Ulrich és szerzőtársai által 2009-ben azonosított HR-menedzseri kompetenciaterületek némileg kiegészített listájából (111. táblázat) a válaszadók a három legfontosabb közé a következőket sorolták:

- csapatmunka (59%)
- személyes hitelesség (eredményesség, hatékony kapcsolatok, kommunikációs képességek) (56%),
- változásmenedzsment (54%),

A gyors döntéshozatalt és a tudásmegosztást pozícionálták fontosság szempontjából a negyedik és ötödik helyre. Csak ezután következett a stratégiai hozzájárulás. A válaszadók megítélése szerint a nagyon fontos HR kompetenciák rangsorát a vizsgált időszakban cégeiknél az idegen nyelv ismerete zárta.

111. táblázat: A HR-vezetők kulcskompetenciáinak rangsora

A kulcskompetenciák rangsora (az érvényes válaszok %-os megoszlása alapján)	Nagyon fontos	
	Gyakoriság	Megoszlás (az érvényes válaszok %-ában)
1. Csapatmunka	50	59
2. Személyes hitelesség (eredményesség, hatékony kapcsolatok, kommunikációs képességek)	47	56
3. Változásmenedzsment	46	54
4. Gyors döntéshozatal	43	51
5. Tudásmegosztás	38	46
6. Stratégiai hozzájárulás (kultúramenedzselés, gyors változtatás, stratégiai döntéshozás)	21	45
7. HR információs technológia használata	20	42
8. Üzleti ismeretek (értéklánc, értékteremtés)	35	41
9. HR szolgáltatások (toborzás-kiválasztás, képzés, TÉR, HR mérés, stb.)	19	40
10. Idegennyelv-ismeret	27	32

#### 5.7.4 ELSŐDLEGES DÖNTÉSHOZATALI FELELŐSSÉG A FŐBB HR FUNKCIÓK TERÉN

Mostani felmérésünk megerősíti azt, a más vizsgálatokban is kimutatott (CRANET, 2006 és Karoliny et al. 2009 és 2010) felismerést, hogy a HR funkciókkal kapcsolatos döntések egy részében inkább a (helyi) vezetői hierarchia tagjainak, míg más részében inkább a HR-részleg helyi munkatársainak van nagyobb felelőssége vagy beleszólása.

**112. táblázat: Döntéshozatali felelősség a HR kulcsfunkcióiban**

A HR kulcsfunkciói	Helyi vezetők	Helyi vezetők a HR részleggel konzultálva	Helyi HR részleg a helyi vezetőkkel konzultálva	Helyi HR részleg
Emberi erőforrás tervezés	18	12	10	3
Toborzás	33	30	15	3
Kiválasztás	7	9	9	4
Teljesítményértékelés	7	9	10	3
Képzés-fejlesztés	18	38	18	8
Ösztönzés-juttatások	18	32	18	15
Munkaügyi kapcsolatok	12	16	12	22
Szervezeti kommunikáció	8	11	3	8
HRMS/IT	7	9	2	7

Ahogy az a táblázatbeli adatokból (112. táblázat) is látszik, a HR kulcsfunkcióiban történő beavatkozások legtöbbször a válaszadók többsége olyan közös döntés eredményének tartja, amelyekben a végső döntés inkább a vonalbeli vezetőké, amelyet jellemzően a HR-részleggel történő konzultáció alapján hoznak meg. A konzultáció utáni vezetői döntéshozatal fő területei a lengyel válaszadóknál a képzés-fejlesztés, az ösztönzés-juttatás és a toborzás. Ritkábban, de más a vizsgálatainkban szereplő közép-kelet-európai országok gyakorlatánál erőteljesebben érvényesül a HR-döntésekkel járó kölcsönös felelősség, hogy a végső döntéshozó a helyi HR-részleg képviselője. A helyi HR részleg szakemberei Lengyelországban is a munkaügyi kapcsolatokra vonatkozó döntésekben élvezik a legnagyobb szabadságot.

### 5.7.5 A KÜLSŐ HR SZOLGÁLTATÓK SZEREPÉNEK ALAKULÁSA

A képzés-fejlesztés a lengyel válaszadóknál is az a HR kulcsfunkció, amelyben a legtöbb válaszadó cég külső szolgáltatót vett igénybe. Gyakori még a külső szolgáltatók részvétele a toborzás és kiválasztás terén, valamint az ösztönzés és javadalmazás juttatások esetében. Ahol viszonylag kevesen jelezték, hogy támaszkodtak külső szolgáltatóra, az az emberi erőforrás tervezés, a munkaügyi kapcsolatok és a teljesítményértékelés (113. táblázat).

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

**113. táblázat: A külső szolgáltatók szerepe és igénybevételük alakulása az egyes HR kulcsfunkciók területén**

HR kulcsfunkciók	Növekedett	Csökkenet	Változatlan	Nem alkalmaz külső szolgáltatót
Emberi erőforrás tervezés	9	5	13	53
Toborzás	17	12	18	35
Kiválasztás	19	7	26	32
Teljesítményértékelés	13	1	24	46
Képzés-fejlesztés	28	8	18	29
Ösztönzés-juttatások	15	7	26	35
Munkaügyi kapcsolatok	10	6	20	47
Szervezeti kommunikáció	12	2	24	45
HRMS/IT	7	1	6	38

## 5.8 TUDÁSMENEDZSMENT A HR-BEN

A tudásmenedzsment nem más, mint egy adott szervezet dolgozói kollektív tudásának (know-how, képességek és intellektuális képességek) integrált módon történő irányítása, megosztása. A jelzett kérdéskörrel HR területen érvényesülő gyakorlattal kapcsolatban a következő három területet vizsgáltunk:

- a személyes HR kompetenciafejlesztés módszerei,
- a HR tudásáramok elősegítői,
- a HR tudásáramok irányai.

### 5.8.1 A SZEMÉLYES HR KOMPETENCIAFEJLESZTÉS

A lengyel válaszadók a HR területén megvalósuló fontos személyes kompetenciafejlesztési lehetőségnek tartották a leányvállalatok közötti, a leány- és anyavállalatok közötti mobilitás révén biztosított tanulást, valamint az anyavállalatnál történő képzéseket. Fontosnak ítélték a válaszadók a kultúraközi képzést, míg a tanulás informális vagy formális módja a válaszadók szerint az előbbieknél kisebb jelentőségű a tanulás szempontjából (114. táblázat).

**114. táblázat: A személyes HR kompetenciafejlesztés módozatainak fontossága (1-5-ös skálán, átlagban)**

(Magyarázat: 1=fontos  $\Rightarrow$  5 =nem fontos)

Kompetenciafejlesztési módok	A válaszok átlaga
Mobilitás a leányvállalatok között	2,66
Kultúraközi képzés	2,84
Mobilitás az anyavállalat és a leányvállalat között	2,93
Képzés az anyavállalatnál	3,20
Informális tanulás	3,21
Formális tanulás	3,70
Helyi képzés	3,85

**5.8.2 AZ ANYA- ÉS LEÁNYVÁLLALATOK KÖZÖTTI HR TUDÁSÁRAMOK ELŐSEGÍTŐI**

A válaszadók az anya- és leányvállalat között hatékony HR tudásáramok elősegítőinek (115. táblázat), azaz a HR gyakorlatokkal és technikákkal kapcsolatos tudás átadása szempontjából a vizsgált tényezők közül legfontosabbnak a tudásátadás iránti motivációt ítélték.

**115. táblázat: A HR tudásáramlás elősegítői (1-5 skálán, átlagban)**

(Magyarázat: 1=fontos  $\Rightarrow$  5 =nem fontos)

A tudásáramok elősegítői	A válaszok átlaga
Motiváció a tudás átadására	3,70
A tudás fajtája	3,74
A tudástranszfer módja	3,78
Képesség a tudás átadására	3,91

**5.8.3 AZ ANYA- ÉS A LEÁNYVÁLLALAT KÖZÖTTI HR-TUDÁSTRANSZFER**

A válaszadók a HR tudásáramok (116. táblázat) értékelésekor az anyavállalattól induló tudásáramot és az anyavállalat irányába megvalósuló tudás átadást ítélték a legfontosabbnak.



### 116. táblázat: A HR tudásáramok (1-5 skálán, átlagban)

(Magyarázat: 1=fontos  $\Rightarrow$  5 =nem fontos)

Tudásáramok a HR területén	A válaszok átlaga
Anyavállalattól induló tudásáramok	2,91
Tudásáramok az anyavállalat irányába	2,97
Tudásáramok a leányvállalatok között	3,53
Tudásáramok az Ön leányvállalatánál	4,08

## 5.9 A HR JÖVŐBELI FELADATAI

### 5.9.1 A HR SZÁMÁRA FELADATOT JELENTŐ FŐBB ÜZLETI KÉRDÉSEK, TRENDEK

A megkérdezett HR vezetők az elkövetkező 12-24 hónap kulcskérdéseivel összefüggésben (117. táblázat) a hatékonyság növelését állították a fontossági rangsor legelejére. Ezt az üzleti elvárást a válaszadók 71 százaléka a HR-esek előtt álló legfontosabb feladatnak tekintette. Ehhez sokak számára vagy cégfejlesztési, vagy a globalizációhoz való alkalmazkodás feladatai társulnak.

### 117. táblázat: Az elkövetkező 1-2 év fontosabb üzleti kihívásai

A főbb üzleti irányok, kihívások fontossági rangsora	Nagyon fontos		Fontos	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
Hatékonyságnövelés	62	71	22	25
Vállalatfejlesztés	50	58	30	35
A globalizációhoz való alkalmazkodás	32	37	33	38
Elosztás (logisztika) fejlesztés	29	33	27	31
Vállalat-újjászervezés	22	25	19	22
EU-val összefüggő változások	13	15	41	50
Keleti terjeszkedés	8	9	20	23

### 5.9.2 A HR SZAKEMBEREK ÜZLETI SZEMLÉLETÉT JAVÍTÓ KEZDEMÉNYEZÉSEK

A HR szakemberek üzleti szemléletét erősítő akciók között (118. táblázat) az első helyen a mérésre és az üzleti teljesítményre alapozó ösztönzők alkalmazása áll, amelyet az üzleti képzés valamint a speciális HR ismereteket nyújtó képzés követ.

118. táblázat: Az üzleti szemlélet erősítése a HR-esek körében

A HR-esek üzleti szemléletét erősítő akciók (gyakoriság szerint)	Megvalósult	Tervezik
Mérésre és az üzleti teljesítményre alapozó ösztönzők	10	2
Speciális HR ismereteket nyújtó képzések	7	9
Üzleti ismereteket közvetítő képzések	7	7
A megüresedő HR-es pozíciókba toborzás az üzleti területekről	5	6
A HR szakemberek kiválasztásánál üzleti ismeretek elvárása	3	6
A HR munkatársak HR részlegen kívüli rotációja	3	5

### 5.10 A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI

A felmérésben szereplő megkérdezettek szinte kivétel nélkül egyetemi, főiskolai, vagy azzal egyenértékű végzettséggel rendelkeztek, néhányuknak PhD. fokozatuk is van (119. táblázat).

119. táblázat: Az iskolai végzettség szintje (n=87)

A kitöltő végzettségi szintje	Gyakoriság	Megoszlás %
Egyetemi doktor (PhD)	5	6
Egyetem (MSc)	74	85
Főiskola (BSc)	6	7
Egyéb	2	2
<b>Összesen</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

A lengyelországi válaszadók döntő többsége (41%) műszaki végzettségű (120. táblázat), de volt közöttük a természettudományok terén diplomát szerzett szakember is.

120. táblázat: A szakmai végzettség területe (n=87)

A kitöltő végzettségének szakmai területe	Gyakoriság	Megoszlás %
Természettudomány	7	8
Műszaki	36	41
Társadalomtudomány	25	29
Egyéb	19	22
<b>Összesen</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

A válaszadók háromnegyede 5 évnél rövidebb ideje, a fele kevesebb, mint három éve dolgozott jelenlegi pozíciójában (121. táblázat). A válaszadók közel fele (45%) hosszabb ideje, jellemzően 3-10 éve állt a posztján.

**121. táblázat: A jelenlegi pozícióban eltöltött idő**

<b>A jelenlegi pozícióban eltöltött idő (év)</b>	<b>Gyakoriság</b>	<b>Megoszlás</b>
<b>0-3</b>	43	50
<b>3-5</b>	22	26
<b>5-10</b>	16	19
<b>10-15</b>	4	5
<b>15 -</b>	1	1
<b>Összesen</b>	<b>86</b>	<b>100</b>

## 6 MAGYARORSZÁG

(Karoliny Mártonné – Poór József)

### 6.1 BEVEZETÉS

Ebben a fejezetben arra törekszünk, hogy bemutassuk a 74 magyarországi nemzetközi vállalatnál szerzett tapasztalatainkat.



## 6.2 FDI ÉS FOGLALKOZTATÁS MAGYARORSZÁGON

### 6.2.1 A KÜLFÖLDI BEFEKTETÉSEK SZÁRMAZÁSI ORSZÁGAI ÉS SZEKTORÁLIS MEGOSZLÁSA

Az FDI jelentőségének megítélése kapcsán Hunya (2000) munkájában a cégek eredetének a fontosságára hívja fel a figyelmet. Az évezred elején e tekintetben az alábbi megoszlási sorrend volt a jellemző hazánkban:

- Németország
- USA
- Hollandia
- Ausztria
- Egyesült Királyság
- Franciaország
- Olaszország
- Belgium
- Svájc
- Japán
- Luxemburg

A 2010 elején publikált adatok (GMGEF, 2010) szerint a gazdasági átalakulás kezdete óta Magyarországra érkezett külföldi közvetlen tőkebefektetések állománya 2009 végén 64,2 milliárd euró (85,9 milliárd USD) volt; ebből 59,9 milliárd eurót tett ki a részvény, egyéb részesedés és újra befektetett jövedelem formájú működőtőke-befektetések állománya, 4,3 milliárdot pedig az egyéb tőke állománya.

A Magyarországon végrehajtott külföldi közvetlen tőkebefektetések állományában a 2008. év végi adatok szerint a legjelentősebb befektető országok sorrendje valamelyest módosult a Hunya általi (2000) kimutatáshoz képest (122. táblázat). Németország továbbra is megőrizte vezető helyét, viszont előbbre lépett Ausztria. Valamelyest visszaesett az USA. (Megjegyzendő ugyanakkor, hogy 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 magyarországi működőtőke-befektetések 75%-a származik az Európai Unióból.

**122. táblázat: Külföldi tőkebefektetések származási ország szerint (2008)**

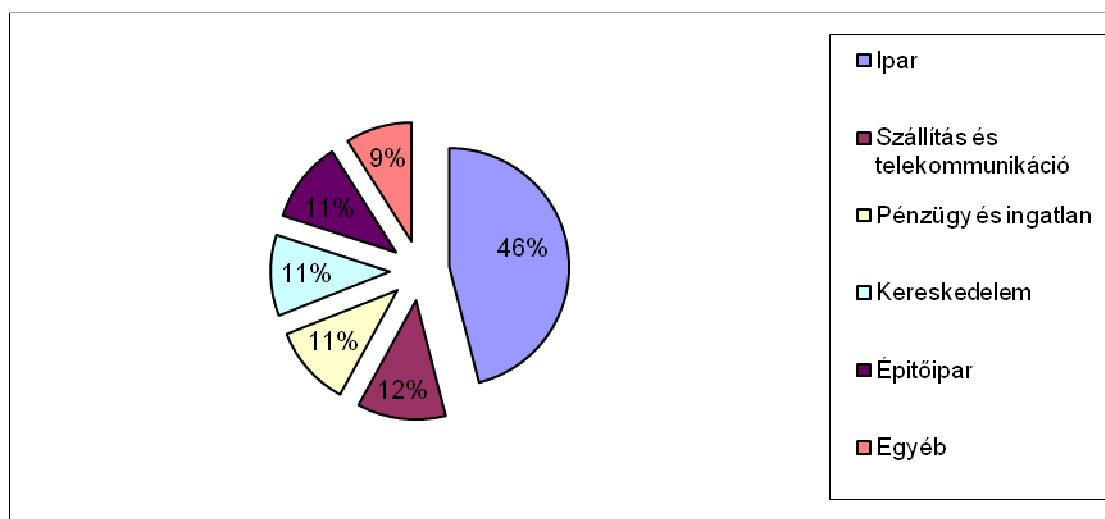
Sorrend	Ország	%
1	Németország	22,2
2	Ausztria	14,5
3	Hollandia	13,4

Sorrend	Ország	%
4	Luxemburg	10,7
5	Franciaország	6,1
6	USA	4,1
7	Ciprus	3,2
8	Belgium	2,9
9	Japán	1,6
10	Egyéb	21,3
	<b>Összesen</b>	<b>100</b>

Forrás: GMGEF (2010): Áttekintés az aktuális működőtőke-beáramlási folyamatokról. Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium Gazdaságpolitikai és Elemzési Főosztály (GMGEF), Budapest, március 31.

Az évezred elején a külföldi befektetések legjelentősebb része az iparhoz kötődött. Ez a helyzet napjainkra jelentősen megváltozott (30. ábra).

### 30. ábra: Jellegzetes FDI területek Magyarországon (1989-2002)



Forrás: Sohinger, J. (2005): Growth and Convergence in European Transition Economies. Eastern European Economics, Vol. 43, 2:73-94.

2008 végére a külföldi befektetések állományának már több mint 60%-a a szolgáltató ágazatokhoz (kereskedelem, szállítás és távközlés, ingatlanügyletek és bankszektor) kötődött. A külföldi tőkebefektetések közel 28%-a feldolgozóiparban (a járműgyártás, a villamosgép-gyártás, az élelmiszeripar, a vegy- és gyógyszeripar, fémipar stb.), míg 21%-uk egyéb ágazatokban működik. (123. táblázat).

**123. táblázat: Külföldi tőkebefektetések szektorális bontásban (2008)**

Sorrend	Ágazatok	Megoszlás %
1	Kereskedelem, javítás	14,0
2	Szállítás, távközlés	9,4
3	Ingatlanügyletek	9,2
4	Bankszektor	8,8
5	Egyéb feldolgozóipar	8,4
6	Járműgyártás	6,4
7	Vagyonkezelés	5,7
8	Villamosgépgyártás	5,1
9	Energiaszektor	4,2
10	Élelmiszeripar	2,8
11	Vegy-és gyógyszeripar	2,5
12	Fémipar	2,4
13	Egyéb ágazatok	21,1
	<b>Összesen</b>	<b>100%</b>

Forrás: GMGEF (2010): Áttekintés az aktuális működőtőke-beáramlási folyamatokról. Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium Gazdaságpolitikai és Elemzési Főosztály (GMGEF), Budapest, március 31.

Más vizsgálatok is azt mutatják, hogy a beáramló működőtőke jellemzői megváltoztak. Az utóbbi években a kis tőkeigényű, ám sok, jellemzően kvalifikált munkahelyet teremtő, szolgáltató típusú beruházások előretörését tapasztaljuk Magyarországon, amely követi a hazai társadalmi változásokat is. Ez a tendencia azonban független a gazdasági válságtól. A rendelkezésre álló adatok alapján, a gazdasági válságnak nincs olyan hatása, amely a működőtőke-beáramlás ágazati összetételében statisztikailag is kimutatható változást okozna (KSH, 2010a).

A KSH (2010) vizsgálatai szerint a Magyarországon működő nemzetközi cégek száma, amely 1988-ben alig pár tucat volt, 2008-ban majdnem elérte a 29 ezret (124. táblázat).

**124. táblázat: A magyar gazdaságban működő külföldi tulajdonú cégek száma (1995-2008)**

No	Ágazati csoportok	1995	2000	2005	2008
1.	Mező-, vad-, erdő-, halgazdálkodás	785	885	747	731
2.	Ipar (Bányászat+összes ipar)	4219	4210	3512	3583
3.	Építőipar	1192	1129	965	884
4.	Kereskedelem+hotel+szállítás	13961	13473	11731	11158
5.	Pénzügyi szolgáltatások	132	201	236	314
6.	Ingatlan+gazdasági szolgáltatások	3466	5864	7987	11454

No	Ágazati csoportok	1995	2000	2005	2008
7.	Egyéb	857	872	841	870
	<b>Összesen</b>	<b>24612</b>	<b>26634</b>	<b>26019</b>	<b>28994</b>

Forrás: KSH (2010b): Külföldi érdekeltségű vállalkozások külföldi tőkéje gazdasági ág szerint (1995–2008)  
[http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qpk002b.html](http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpk002b.html).

(Magyarázat: Ebbe a vállalati körbe a teljes egészében vagy többségében külföldi érdekeltségű vállalkozások tartoznak, valamint a magyar és külföldi érdekeltségű vállalatok legalább 10%-os külföldi részesedéssel.)

## 6.2.2 A KÜLFÖLDI TULAJDONÚ VÁLLALKOZÁSOK FOGLALKOZTATÁSI SZEREPE

A külföldi tulajdonú cégek 1995-ben közel fél millió főt foglalkoztattak Magyarországon, míg ez a szám 2008-ban a 49 főnél többet foglalkoztató cégeknél 580 ezer fő volt (KSH, 2010c és 2010d) (125-126. táblázat). Ha még ehhez hozzávesszük a 0-49 főt foglalkoztató cégeknél dolgozók kb. 100.000 főjét (saját becslés), akkor ez a szám (kb. 680-700.000 fő) 2008-ban lefedte a magyar nemzetgazdaságban foglalkoztatottak egyötödét és a versenyszférában foglalkoztatottak közel egyharmadát (KSH, 2010c és 2010d).

### 125. táblázat: A külföldi érdekeltségű vállalkozások száma létszám-kategória szerint, 2008 (statisztikai létszám alapján csoportosítva)

Kategóriák	Ismeretlen számú	0-9	10-19	20-49	50-249	250-	Összesen
Gyakoriság	2 809	21 480	1 568	1 391	1 307	439	28 994

Forrás: KSH (2010c): A külföldi érdekeltségű vállalkozások tevékenysége a régiókban. KSH, Budapest

### 126. táblázat: A 49 fő feletti külföldi érdekeltségű vállalkozásokban alkalmazásban állók létszáma (2008)

	Fizikai foglalkozásúak	Szellemi foglalkozásúak	Összesen
Létszám (fő)	345 045	234 588	579 633

Forrás: KSH (2010c): A külföldi érdekeltségű vállalkozások tevékenysége a régiókban. KSH, Budapest.

A KSH (2010e:3) vizsgálata szerint „2009-ben az 5 fő feletti vállalkozásoknál teljes munkaidőben 157 ezerrel dolgoztak kevesebben, mint egy évvel korábban, addig a nem teljes munkaidőben dolgozók létszáma 27 ezerrel nőtt”. A korábban idézett KSH (2010e:4) kimutatás szerint „létszám-leépítésre kényszerülő vállalkozások először általában a kölcsönzött munkaerőtől váltak meg”.



### 6.3 A FELMÉRÉSBEN RÉSZT VEVŐ SZERVEZETEK JELLEMZŐI

A kérdőíves felmérésben 74 külföldi tulajdonú, jogilag önálló leányvállalat vett részt.

#### 6.3.1 SZERVEZETI MÉRET ÉS JOGI FORMA

A 127. számú táblázat adatai szerint a felmérésben részt vevő leányvállalatok a vizsgált két évben a pénzügyi és gazdasági világválság ellenére szinte változatlan árbevételt realizáltak, míg a foglalkoztatottak létszámát, ha nem is jelentősen, de csökkentették (127. táblázat).

**127. táblázat: A részt vevő cégek létszám és árbevétel jellemzői (n=74)**

Év	Foglalkoztatottak száma (fő)	Árbevétel (milliárd forint)
2008	113.415	7.755 milliárd forint (28,722 milliárd euró)
2009	108.233	7.707 milliárd forint (28,545 milliárd euró)
2009/2008	96,31%	99,38%

(Megjegyzés: A tanulmányban statisztikai céllal 1 euró 270 forint)

A vizsgálatban szereplő leányvállalatoknál dolgozik a külföldi tulajdonú cégeknél Magyarországon foglalkoztatottak majdnem 20 százaléka (2008).

A következő két táblázat (128. és 129.) alapján a cégek többsége létszámuk, illetve árbevételük alapján nagyvállalati kategóriába tartozik. E megállapításunkhoz kapcsolódva fontos viszont kiemelni, hogy a leányvállalatok kisebb része méretük (létszám és árbevétel) alapján ugyan KKV kategóriába sorolható, mivel azonban az összes elemzett magyarországi cég része egy nagyobb nemzetközi vállalatnak, működésük és menedzselésük szempontjából mindegyikük nagyvállalatnak számít (128. táblázat).

A foglalkoztatottak száma alapján a felmérésben résztvevők többsége (70%-a) a nagyvállalati (250 fő fölötti) kategóriába sorolható.

**128. táblázat: Létszám (fő) (n=74)**

Vállalati összlétszám (fő)	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
- 250 alatt	22	30	22	30
251-1000	23	31	21	28
1001-2000	11	15	14	19
2001-5000	12	16	11	15
5001- felett	6	8	6	8
<b>Összesen</b>	<b>73</b>	<b>100 %</b>	<b>73</b>	<b>100 %</b>

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

- Egyes, a vizsgálatban szereplő cégek már a válság előtt jelentősen racionalizálták a munkaerő-állományukat.
- Azok a leányvállalatok, amelyek jelentős számú dolgozót határozott idejű szerződéssel vagy kölcsönzőtként 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.

### 1. esetleírás: Eltérő létszámváltozási indokok öt leányvállalatnál

*„Nálunk a válság során már nem kellett akkora létszámot leépíteni, mint más cégeknél. Cégünk már a válság előtt karcsúsította magát.” („A” termelő vállalat)*

*„A 2008-as évben igen nagy kihívást jelentett, hogy a profílidegen részlegünket eladjuk. Ezzel az üzleti tranzakcióval több, mint felére csökkent a létszámunk.” („B” termelő vállalat)*

*„Az elmúlt évben nagyon rugalmasan szerveztük a munkavégzést. Mára ez megváltozott, napjainkban a válságból való kilábalás nyomán már a harmadik műszakot meghosszabbítottuk.” („C” termelő vállalat)*

*“Megragadtunk minden törvény adta lehetőséget, hogy a lehető legkevesebb embert kelljen elbocsátani. Ilyen elem volt például a rövidített munkahét. Pozitívumként kiemelhetjük, hogy a vállalatunk az egyik gyárunk esetében az elbocsátott dolgozóknak lehetőséget biztosított arra, hogy tevékenységüket tovább folytassák, és a területet bérbe vegyék.” („D” termelővállalat)*

*„A válság ellenére jelentősen nőtt a létszám vállalatunknál. Ez főleg azzal magyarázható, hogy számos üzletág (pl. kiszolgáló és karbantartó) is idetelepült, amelyek globális ellátást végeznek.” („E” fejlesztő szolgáltató vállalat)*

Megjegyzés: A cégeket jelölő betűkódokat véletlenszerűen az anonimitás biztosítása céljából használjuk

Az árbevétel alakulása (129. táblázat) tekintetében megállapítható, hogy miközben az alacsonyabb cégek kategóriákba (5-50 milliárd HUF) tartozók helyzete kissé megingott, a nagyobbak (50 milliárd HUF és felette) képesek voltak a válság időszakában is megtartani árbevételi pozíciójukat.

**129. táblázat: A kutatásban részt vevő leányvállalatok árbevételének alakulása (milliárd forint) (n=74)**

A leányvállalat árbevétele (milliárd HUF)	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
- 5	17	23	19	26
5-20	11	15	10	13
20-50	17	23	16	22
50-100	7	10	7	10
100-500	18	24	18	24
500-1000	3	4	3	4
1000-	1	1	1	1
<b>Összesen</b>	<b>74</b>	<b>100 %</b>	<b>74</b>	<b>100 %</b>

**130. táblázat: A termelékenység 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%	<b>104,2%</b>

\*1 Euró= 250 Ft

A létszám- és árbevétel-alakulás fentiekben áttekintett változásai eredményeként a vizsgált cégeknél a termelékenységi mutató átlagértéke erősödött, hiszen a 2008-as 68 millió Ft/főt alig meghaladó mutató értéke 2009-ben 71 millió Ft/fő fölé kúszott (130-131. táblázat). A mutató átlagértékei úgy alakultak ki, hogy a válaszadók mintegy egyharmadának egyedi értékei az átlag fölötti tartományban találhatók. A fennmaradó közel kétharmad nagy része pedig a 10-60 millió forint/fő/év csoportba tartozik.

**131. táblázat: Az egy főre jutó árbevétel (millió forint/fő) (n=74)**

Egy főre jutó árbevétel (millió forint/fő)	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
- 5	1	1	1	1
5-10	3	4	3	4
10-20	13	18	12	16
20-40	10	14	14	20
40-60	19	27	14	20
60-100	11	15	14	20
100-150	9	13	8	11
150-	6	8	6	8
<b>Összesen</b>	<b>72</b>	<b>100 %</b>	<b>72</b>	<b>100 %</b>

A vizsgált 74 cég a következő társasági formákban működött Magyarországon:

- 53 cég (72%) korlátolt felelősségű társaság (Kft),
- 14 leányvállalat (19%) zártkörű részvénytársaság (Zrt.),
- 7 leányvállalat (9%) nyílt részvénytársaság (Nyrt).

### 6.3.2 A SZERVEZET MANDÁTUMA

Felmérésünkben azt is vizsgáltuk, hogy ezek a válaszadó szervezetek multinacionális vállalatok leányvállalataiként milyen mértékben ellenőrzik a teljes értékláncot (value chain)<sup>6</sup>. A válaszok alapján a következők állapíthatók meg (132. táblázat):

- A vizsgált cégek több mint a fele (51%) által betölthető szerepek (mandátum) meghatározott termékek az egész világpiacra történő fejlesztést is magukban foglalják.
- A vizsgálatban szereplő leányvállalatok több mint egynegyede jellegzetes leányvállalati szerepet (beszerez, termel/működtet és elad/kiszállít) tölt be.
- A fennmaradó 19% viszont a teljes értéklánc csupán egy elemének (főleg értékesítés) letéteményese Magyarországon.

<sup>6</sup> A mandátumok értelmezése a 2.3.2. alfejezetben olvasható.

**132. táblázat: A felmérésben részt vevő leányvállalatok mandátuma (n=74)**

A leányvállalat szerepei és mandátumai	Gyakoriság	Megoszlás %
Mandátum 1	14	19
Mandátum 2	6	8
Mandátum 3	16	22
Mandátum 4	28	38
Mandátum 5	10	13
<b>Összesen</b>	<b>74</b>	<b>100 %</b>

## 2. esetleírás: Értékláncban betöltött szerep növelésének lehetőségei három leányvállalat példái alapján

„A cégünk sokáig egy közepes méretű multinacionális cég magyarországi leányvállalata volt. Itt nálunk már akkor is végeztünk nagyon sokféle fejlesztést. Az időközbeni felvásárlás során, egy olyan globális vállalat része lettünk, amely idehelyezte globális fejlesztő központját. Nagyon sok projektet innen irányítunk.” („A” termelő vállalat)

„Az elmúlt, 2009-es évben jelentős átalakítást hajtottunk végre. Konzolidáltuk ezt az igen magas szakmai színvonalú gyárat, ahol a globális piacra gyártunk alkatrész jellegű termékeket.” („B” termelő vállalat)

„A leányvállalatunknál az elmúlt évben a központ kezdeményezésére elindítottak egy HRMS projektet. A projekt megvalósítására létrehoztunk egy nemzetközi munkacsoportot. A különböző országokból beküldött projektjavaslatok közül végül a leányvállalatunk javaslatát fogadták el. Ezt a megoldási tervet vezették be az egész vállalatnál.” („C” szolgáltató vállalat),

### 6.3.3 AZ ANYAVÁLLALAT EREDETE

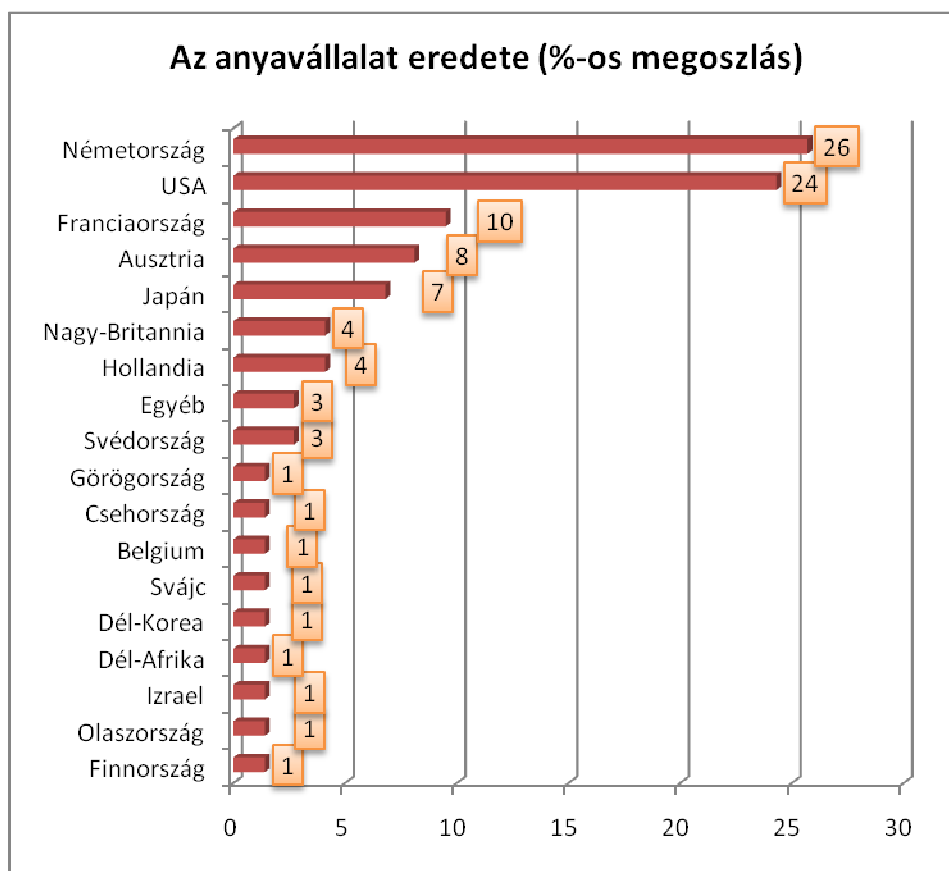
A vizsgálatban részt vevő leányvállalatok a világ 18 országából érkeztek hazánkba (133. táblázat, 31. ábra), csaknem 80 százalékuk a következő hat országból: Németország (26%), USA (24%), Franciaország (10%), Ausztria (8%) Japán (7%), és Hollandia (4%). A további több mint 20% pedig 12 ország 1-2 cégét reprezentálja.

**133. táblázat: A részt vevő cégek anyavállalatának eredete országonként (n=74)**

Az anyavállalat eredete	Gyakoriság	Megoszlás %
Németország	19	26
USA	18	24
Franciaország	7	10

<b>Az anyavállalat eredete</b>	<b>Gyakoriság</b>	<b>Megoszlás %</b>
<b>Ausztria</b>	6	8
<b>Japán</b>	5	7
<b>Hollandia</b>	3	4
<b>Nagy-Britannia</b>	3	4
<b>Svédország</b>	2	3
<b>Írország</b>	1	1
<b>Finnország</b>	1	1
<b>Olaszország</b>	1	1
<b>Izrael</b>	1	1
<b>Dél-Afrika</b>	1	1
<b>Dél-Korea</b>	1	1
<b>Mexikó</b>	1	1
<b>Svájc</b>	1	1
<b>Belgium</b>	1	1
<b>Csehország</b>	1	1
<b>Görögország</b>	1	1
<b>Összesen</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

31. ábra: A részt vevő cégek anyavállalatának eredete



A fentiekben leírt összetétel jelentős részben megegyezik a KSH (2010a, b c) statisztikáinak rangsorával, amely szerint hazánkban a legtöbb közvetlen tőkeberuházást német, osztrák, francia, holland, luxemburgi és USA cégek hajtották végre.

Ha a cégek menedzsment kultúráját, vizsgáljuk, akkor megállapítható, hogy felmérésünk mintájában legnagyobb arányban az ún. germán (41%) és az angolszász (31%) menedzsment kultúrájú cégek vannak jelen (134. táblázat). A hazai trendekben már megragadható, hogy a hagyományos multinacionális vállalatok csoportjai (95%) (amerikai, nyugat-európai és japán) mellett megjelentek az ún. feltörekvő (emerging) és az átmeneti (transitional) országok (a cégei (5%) is (135. táblázat).

**134. táblázat: A részt vevő cégek anyavállalatának eredete menedzsment kultúrák szerint (n=74)**

Az anyavállalat eredete menedzsment kultúrák szerint	Gyakoriság	Megoszlás %
<b>Német (Germanic)</b>	30	41
<b>Angolszász (Anglo-saxon)</b>	23	31
<b>Latin és dél-európai (Latin and South-European)</b>	11	15

Az anyavállalat eredete menedzsment kultúrák szerint	Gyakoriság	Megoszlás %
Ázsiai (Asian)	6	8
Északi (Nordic)	3	4
Kelet-európai (Eastern-European)	1	1
Arab (Arabic)	0	0
<b>Összesen</b>	<b>74</b>	<b>100 %</b>

135. táblázat: A részt vevő cégek hagyomány alapján (n=74)

	Gyakoriság	Megoszlás %
Hagyományos multik (amerikai, nyugat-európai Japán stb.)	70	95
Feltörekvő és átmeneti országok (emerging and transitional)	4	5
<b>Összesen</b>	<b>74</b>	<b>100 %</b>

### 6.3.4 A LEÁNYVÁLLALATOK MEGALAKULÁSÁNAK IDEJE ÉS FORMÁJA

A vizsgált leányvállalatok több mint felének (56%) külföldi tulajdonosai 1995 előtt hajtották vége a többségi irányítás átvételét vagy a zöldmezős beruházásaikat. A cégek mintegy egynegyede 1996 és 2000 között érkezett hazánkba, a fennmaradók (18%) pedig már az új évezredben.

A felmérésben részt vevő cégek külföldi tulajdonosainak 43%-a zöldmezős beruházást megvalósítva érkeztek hazánkba, többségük (58%) pedig felvásárlással egybekötött privatizáció vagy az azt követő akvizíció útján szerzett többségi irányítást a magyarországi vállalatokban (136. táblázat).

136. táblázat: A felmérésben résztvevők belépési ideje és módja (n=74)

A leányvállalat megalakulásának ideje	Felvásárlás, összevonás	Zöldmezős beruházás	Összesen	Megoszlás %
1990 előtt	1	2	3	4
1990-1995	24	12	36	52
1996-2000	9	9	18	26
2001-2005	3	5	8	11
2005 után	3	2	5	7



A leányvállalat megalakulásának ideje	Felvásárlás, összevonás	Zöldmezős beruházás	Összesen	Megoszlás %
Összesen	40	30	70	100 %
Megoszlás (%):	57 %	43 %	100 %	

### 6.3.5 MŰKÖDÉSI TERÜLET: SEKTOR-ÁGAZAT

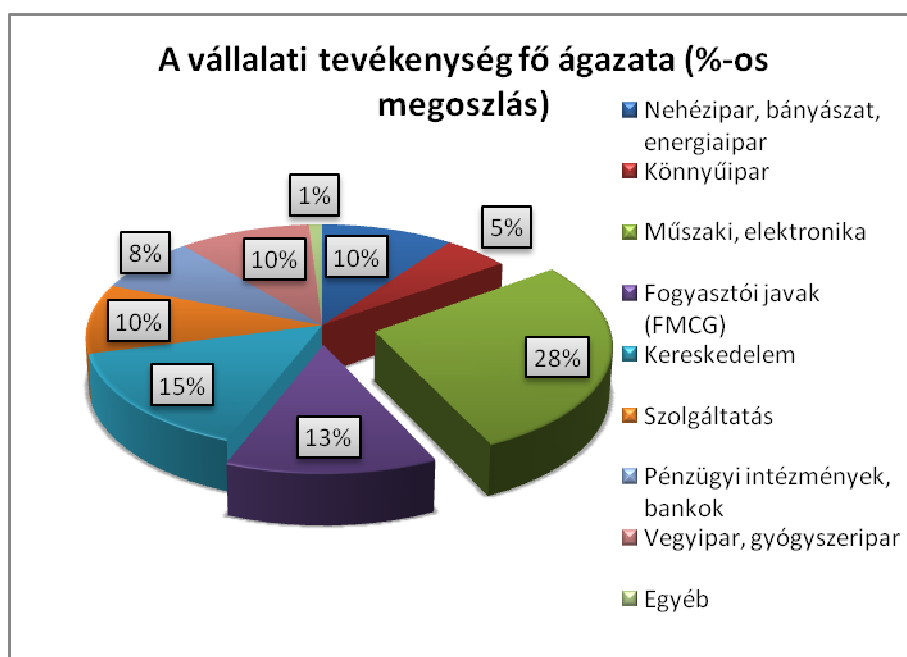
A vizsgált szervezetek többsége (66%) termelő tevékenységgel, míg a többiek (34%) kereskedelemmel, anyagi és nem anyagi szolgáltatásokkal foglalkoznak (137. táblázat, 32. ábra):

- A válaszadók több, mint egynegyede a műszaki és elektronikai iparban, főleg az autógyártással kapcsolatos területeken működik.
- A hagyományos ipari területeken kívül jelentős számban vettek részt felmérésünkben a gyógyszeripar és a vegyipar reprezentánsai is.

A KSH (2010a) kimutatásai szerint – lásd bővebben a 6.1 részben - hazánkban a külföldi tőkeberuházások közel 60 százaléka az ipar és építőipar területére érkezett. Az autóiipari termelés pedig kiemelt szerepet tölt be a magyar GDP előállításában és az exportban.

137. táblázat: A résztvevők szektorális hovatartozása (n=74)

A leányvállalati tevékenység fő ágazata	Gyakoriság	Megoszlás %
Nehézipar, bányászat, energiaipar	7	10
Könnyűipar	4	5
Műszaki, elektronika	21	28
Fogyasztói javak (FMCG)	10	13
Vegyipar, gyógyszeripar	7	10
Kereskedelem	11	15
Szolgáltatás	7	10
Pénzügyi intézmények, bankok	6	8
Egyéb	1	1
Összesen	74	100 %

**32. ábra: A résztvevők szektorális hovatartozása (n=74)**

### 6.3.6 A VÁLLALAT FEJLŐDÉSÉNEK FŐBB IRÁNYAI A VIZSGÁLAT IDŐSZAKÁBAN

Az alcímben jelzett kérdéskörrel kapcsolatban azt elemeztük, hogy a következő három stratégiai orientáció milyen súllyal szerepelt a válaszadók esetében:

- növekedés, piacbővítés, portfólió-bővítés,
- stabilitás, hatékonyságjavítás, nyereségmegtartás, alkalmazkodás a piaci helyzethez,
- létszámcsoökkentés, racionalizálás

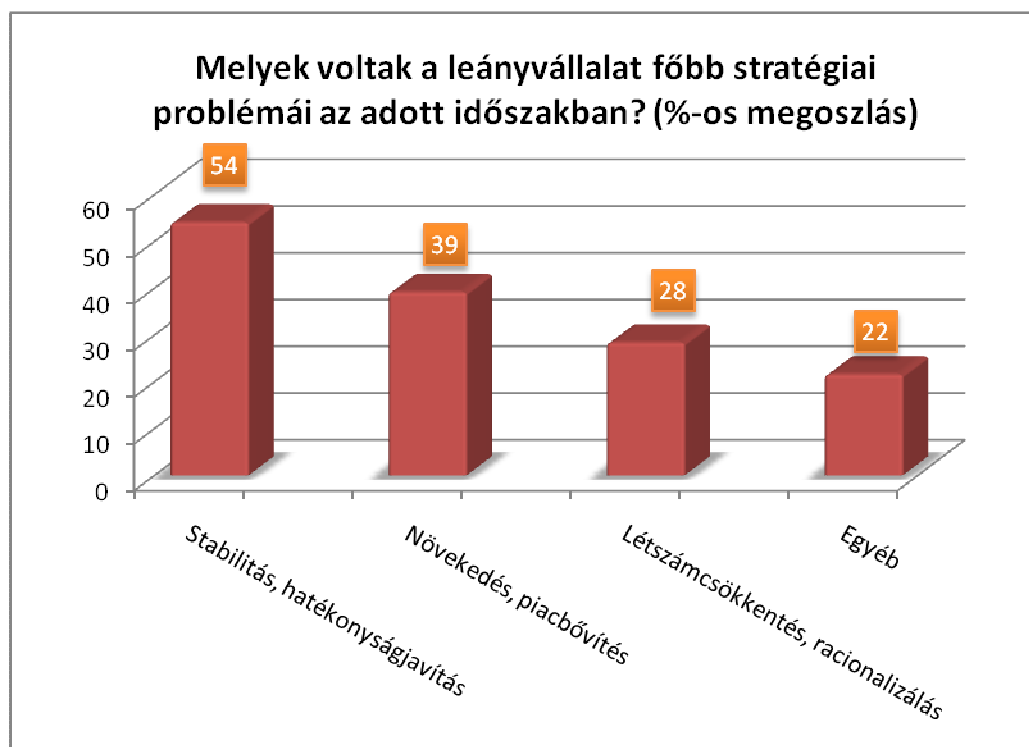
### 6.3.7 FŐBB STRATÉGIAI PROBLÉMÁK-ORIENTÁCIÓK

A vizsgálat időszakában a válaszadók több mint fele (54%) jelezte, hogy stabilitásra, nyereségmegtartásra, hatékonyságjavításra törekedett. A növekedés és portfólió bővítés a megkérdezett cégek majd 40%-ára volt jellemző. A kilábalás megkezdésére is utalhat, hogy a létszámcsoökkentést, racionalizálást a válaszadóknak „csupán” mintegy harmada jelölte meg. Egyéb megoldások 22%-kal szerepeltek a válaszok között, amibe az ezt a kategóriát megjelölők leggyakrabban olyan utakat nevesítettek, mint a technológiai átalakítás vagy a piacsűkítés (138. táblázat, 33. ábra).

138. táblázat: A főbb stratégiai problémák és orientációk (n=74)

A főbb stratégiai problémák, orientációk	Az „igen” válaszok gyakorisága	Megoszlás %
Növekedés, piacbővítés, portfólió-bővítés	29	39
Stabilitás, hatékonyságjavítás, nyereség-megtartás, alkalmazkodás a piaci helyzethez	40	54
Létszámcsökkentés, racionalizálás	21	28
Egyéb (technológiai átalakítás, piacsűkítés, stb.)	16	22
<b>Összesen:</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>

33. ábra: A főbb stratégiai problémák és orientációk (%)(n=74)



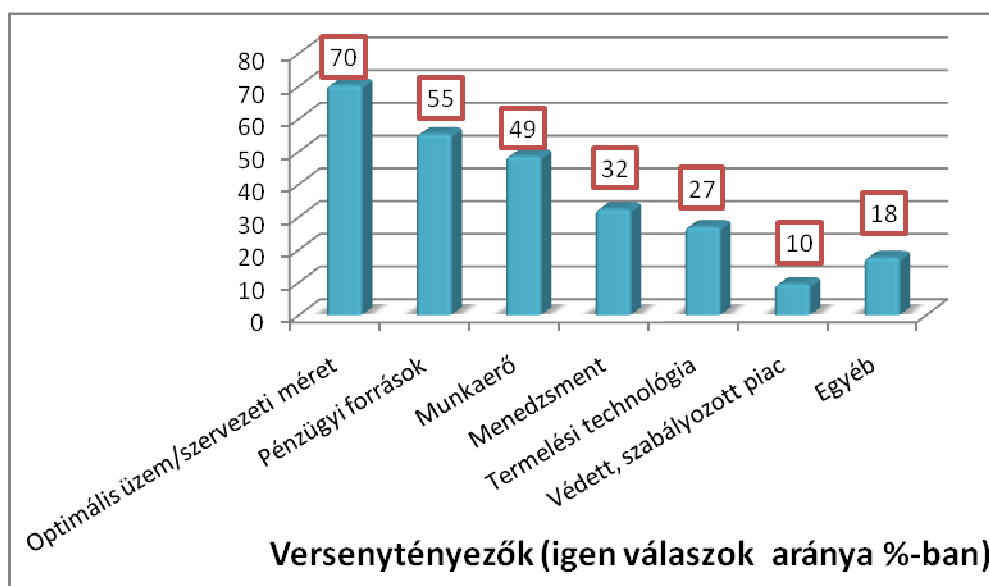
### 6.3.8 A FŐBB VERSENYTÉNYEZŐK A VIZSGÁLAT IDŐSZAKÁBAN

A cégek legfontosabb versenytényezői esetében (melyből a felsoroltak közül egyidejűleg többet is meg lehetett jelölni) a legtöbben (70%) az optimális üzem/szervezet méretet választották. Más, főleg KKV-s vizsgálataink (Fodor-Kiss-Poór, 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 munkaerő (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 (139. táblázat, 34. ábra).

139. táblázat: A szervezeti versenytenyezők fontossága (n=74)

Versenytenyezők	Az „igen” válaszok gyakorisága	Megoszlás %
Optimális üzem / szervezeti méret	52	70
Pénzügyi források	41	55
Munkaerő	36	49
Menedzsment	24	32
Termelési technológia	20	27
Védett, szabályozott piac	7	10
Egyéb	13	18

34. ábra: A szervezeti versenytenyezők fontossága



## 6.4 A HR-MUNKA KULCSMUTATÓINAK JELLEMZŐI

Ebben a részben a következő HR-jellemzőkről adunk képet:

- a HR-részleg létszámának és leterheltségének alakulása,
- a HR munka fontosságát, eredményeit, hatékonysági jellemzőit reprezentáló főbb mutatók (a bérköltség összköltségen belüli aránya, a korfa, a képzési költségkeret relatív súlya, a fluktuációs ráta és a hiányzások számának alakulása).

### 6.4.1 A HR DOLGOZÓK LÉTSZÁMA

A megkérdezett cégeknél az egy HR dolgozó által kiszolgált átlagos foglalkoztatotti létszám 2008-ban alig haladta meg a 81 főt (140. táblázat). 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 létszám közel 60 százalékát a professzionális HR-esek adták és 40 százalékuk tartozott az adminisztratív kategóriákba.

**140. táblázat: A részt vevő cégek össz- és HR-létszám jellemzői (fő) (n=74)**

Év	A foglalkoztatottak létszáma	A foglalkoztatott HR létszám			Egy HR alkalmazottra jutó létszám
		Szakemberek	Adminisztratívok	Összesen	
<b>2008</b>	113.825	831	569	1400	81.30
<b>2009</b>	108.233	861	607	1468	73.72
<b>Változás 2009/2008</b>	96%	104%	107%	105%	91%

A vizsgált szervezetek HR-részlegei viszonylag nagyméretűek, hiszen létszámuk a válaszadók több mint 65%-ánál meghaladta az 5, illetve a válaszadók egyharmadánál a 20 főt is. Csak négy olyan szervezet szerepelt a vizsgálatban, ahol a válaszadó leányvállalatnál nem volt HR-részleg, sőt egyetlen HR-est sem foglalkoztattak (141. táblázat).<sup>7</sup>

**141. táblázat: A HR-részleg létszáma (fő) (n=74)**

Az összes HR dolgozó (fő)	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
<b>Nincs</b>	4	5	4	5
<b>1-4</b>	21	28	22	30
<b>5-10</b>	18	24	15	20
<b>11-15</b>	7	10	9	12
<b>16-20</b>	2	3	2	3
<b>20-</b>	22	30	22	30
<b>Összesen</b>	<b>74</b>	<b>100 %</b>	<b>74</b>	<b>100 %</b>
<b>Átlag</b>	<b>20 fő</b>		<b>19 fő</b>	

A vizsgált szervezetek közel 80 százalékánál átlag 106 fő jut egy HR szakemberre. A vállalatok közel 20 százalékánál az előbbieken jelzett értéknél jóval nagyobbak adódnak (200-300 fő/HR szakember).

<sup>7</sup> A legújabb CRANET vizsgálataink azt mutatják, hogy ez az érték a hazai és külföldi cégeket is magában foglaló mintához képest jóval kedvezőtlenebb (Karoliny-Farkas-Poór, 2011).

### 3. esetleírás: A HR létszám alakulásának formái és lehetőségei három leányvállalat példái alapján

„Eddig minden gyárat önállóan kezeltek. Várható viszont, hogy a jövőben a HR területén is erősödik az integráció.” („A” termelő vállalat)

„Összevontuk a Magyarországon működő vállalataink HR tevékenységét, amivel nagyban növeltük a HR létszámunk kihasználtságát.” („B” termelő vállalat)

„Cégünk a válság idején igen jelentős hatékonyságnövelési programot hajtott végre. Nagyon sok vállalatot olvasztottuk magukba. Emellett viszont a munkaerő-gazdálkodás átalakítási program keretében jelentősen csökkentettük a külső szolgáltatók bevonását, a szerződéses dolgozók számát és alkalmaztuk az outsourcingot.” („C” szolgáltató vállalat)

## 6.5 A HR MUNKA FONTOSÁGÁT ÉS EREDMÉNYEIT JELZŐ FŐBB MUTATÓK ALAKULÁSA

### 6.5.1 A BÉRKÖLTSÉG MŰKÖDÉSI KÖLTSÉGEN BELÜLI ARÁNYA

A HR munka vállalati életben betöltött fontosságának egyik gyakran vizsgált mutatója a bérköltségek működési költségen belüli aránya (142. táblázat). A feltevések szerint ugyanis magasabb arányszám esetén az emberi erőforrások menedzselésének hatásai erőteljesebben és közvetlenebbül befolyásolják a szervezeti teljesítmény alakulását. E kategóriába (a 40%-nál magasabb bérköltség-hányadúak körébe) a vizsgálatban részt vevő leányvállalatok mintegy egyharmada tartozott. Döntő többségük (63%) pedig viszonylag alacsony (30% alatti) bérköltség-hányad mellett működött a vizsgált időszakban.

142. táblázat: Bérköltség a működési költség %-ában

Béreköltség a működési költség %-ában	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
5 % alatt	6	10	4	6
5-10 %	14	23	16	24
11-20 %	8	13	12	18
21-30 %	10	17	11	16
31-40 %	6	10	6	9
41-50 %	7	12	9	13
51 % felett	9	15	10	14
<b>Összesen</b>	<b>60</b>	<b>100 %</b>	<b>68</b>	<b>100 %</b>

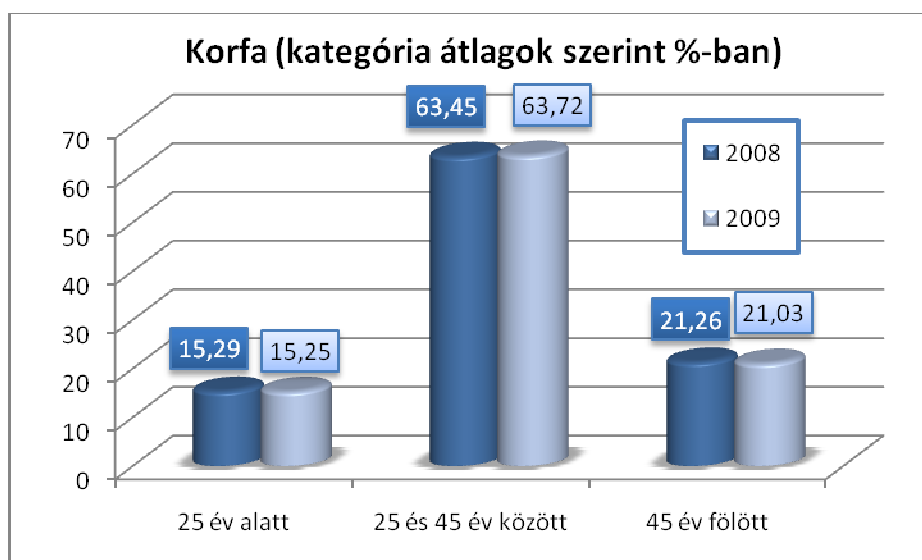
## 6.5.2 AZ ALKALMAZOTTAK ÉLETKOR SZERINTI MEGOSZLÁSA

Az emberi erőforrás menedzselési akciók egyik eredménye az alkalmazotti állomány korösszetételének alakulása (143. táblázat, 35. 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 egyötöde ugyanis ebbe a kategóriába tartozott. A 25 évnél fiatalabbak részaránya 15% körüli, a derékhadat pedig a 25-45 évesek képezték – 60% fölötti aránnyal.

143. táblázat: Az alkalmazottak életkorcsoportok szerinti megoszlása (%)

Korcsoportok	2009
25 év alatt	15
25 – 45	63
45 év fölött	21
Összesen	100%

35. ábra: Az alkalmazottak életkorcsoportok szerinti megoszlása (%)



## 6.5.3 A KÉPZÉSI KÖLTSÉGKERET RELATÍV SÚLYA

A szakirodalom a korszerű és eredményes HR-munka egyik fontos mutatószámaként tekint a képzési költségek relatív (a teljes éves bérköltséghez viszonyított) alakulására (144. táblázat). 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 bérkeret 3-7%-a közötti

összeget az alkalmazottak képzésére.<sup>8</sup> A tipikus ráta érték 2008-ban a 3-5% közötti, ami 2009-ben már csak 2-3%.

**144. táblázat: Éves képzési keret a teljes éves bérköltés %-ában**

Képzési költség/ éves bérköltés (%)	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
1 %	14	23	16	23
1-2	16	26	15	22
2,1-3	9	15	17	24
3,1-5	17	29	15	22
5,1-7	3	5	3	4
7,1-10	1	1	3	4
10,1 - 20	0	0	0	0
20 % felett	1	1	1	1
<b>Összesen</b>	<b>61</b>	<b>100 %</b>	<b>70</b>	<b>100 %</b>

Az alacsony, vagy csökkenő értékek egyik oka a válsághoz köthető, ennek hogyanjáról szólnak az alábbi esetek.

#### 4. esetleírás: A képzési ráfordítások alakulása a válság idején két leányvállalat példája alapján

„A válság nyomán kerestük a korábbinál hatékonyabb képzési módszerek (pl. e-learning, intranet) bevezetését. Erőteljesen ösztönözzük az egymástól tanulás módszerét. Azoktól a kollégáktól, akik visszajöttek egy külső tréningről, elvárjuk azt, hogy megosszák tudásukat más kollégáikkal.” („A” termelő vállalat)

„A tréning-személyzetfejlesztés területén fejlődni lehet a vállalatunknál. A globális katalógusból lehet választani, az éves keret viszont korlátot jelent.” („B” szolgáltató vállalat)

<sup>8</sup> E mutató a korábban már említett 2004/5-ös CRANET nemzetközi összehasonlító HR adatbázisból számolt globális világátlag értéke 3,36%, a kelet-európai 3,15% volt, a magyar pedig 3,54%-os értéket mutatott, a 2008/9-es magyar mintabeli arányszám pedig már 4,1% volt. (Karoliny-Poór, 2010).



#### 6.5.4 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 egynegyede 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 értékeket 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 javulásából ered (145. táblázat).

145. táblázat: Fluktuációs ráta (%)

A fluktuáció mértéke (%)	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
- 1	6	10	9	14
1-3	7	11	6	9
3,1-5	10	16	10	16
5,1-10	16	26	19	30
10,1-20	14	22	13	20
20,1-30	2	3	3	5
30,1-40	4	6	2	3
40 -	4	6	2	3
<b>Összesen</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>	<b>64</b>	<b>100 %</b>
<b>Átlag</b>	<b>13,2 %</b>		<b>9,7 %</b>	

### 6.5.5 A HIÁNYZÁSOK / BETEGSZABADSÁG MIATT KIESŐ IDŐ

A válaszadó cégek közel 40 %-ánál 5 alatt volt a hiányzások miatt kieső napok éves átlagos száma. A legtöbbször által (a leányvállalatok 1/3-a) jelölt sávhatár az 5-10 nap. Nem kevés azoknak a cégeknek a száma (11) ahonnan 11-20 nap közötti átlagértékekről adtak számot. Volt azonban (és nem is egy) olyan adatszolgáltatónk is, ahonnan 40 napot meghaladó átlagos hiányzási értékeket jeleztek. A hiányzás mintaátlaga a 2008-as 9 és fél napról 2009-re kissé a 10 napos érték fölé kúszott (146. táblázat).

**146. táblázat: Az egy alkalmazottra eső éves átlagos hiányzási napok alakulása**

Távolmaradás / betegszabadság  (nap)	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
-1	4	7	4	6
1-2	12	20	11	18
3-5	8	13	9	14
6-10	19	31	21	33
11-20	11	18	11	18
21-30	4	7	4	6
31-40	1	1	0	0
40 -	2	3	3	5
<b>Összesen</b>	<b>61</b>	<b>100 %</b>	<b>63</b>	<b>100 %</b>
<b>Átlag</b>	<b>9,5 nap</b>		<b>10,1 nap</b>	

#### 5. esetleírás: A hiányzások alakulása a válság idején két leányvállalat példái alapján

„Az irodai dolgozók jelentős része alig-alig hiányzik leányvállalatunknál.” („A” termelő vállalat)

„Minden törekvésünk ellenére nálunk még mindig előfordul, hogy a mezőgazdasági idénymunkák idején jelentősen megnövekszik a hiányzók száma.” („B” termelő vállalat)

## 6.6 A KIKÜLDÖTTEK ÉS SZEREPEIK

### 6.6.1 KÜLFÖLDI KIKÜLDÖTTEK

A vizsgálatunkban a hosszabb távra kiküldöttek két kategóriáját szokás megkülönböztetni. A külföldről (anyavállalattól vagy harmadik országból) érkezőket, akiket ismert angol szóval expatriotáknak hívunk és a hazai leányvállalattól tartósan külföldi (az anyavállalathoz vagy más országokban működő leányvállalatokhoz) kiküldetésre kinevezetteket.

- Külföldről kiküldöttek (expat-ok) nem menedzseri szerepben történő alkalmazására a vizsgálatban szereplő leányvállalatok több mint háromnegyedénél (77%) egyáltalán nem volt példa. Annál a néhány cégnél, ahol tartósan foglalkoztattak ilyen expat-eket, számuk jellemzően csupán 1-2 fő volt. 10-nél több ilyen alkalmazott csupán két válaszadónál dolgozott.
- A menedzseri szerepben foglalkoztatott expat-ok jelenléte ugyan erőteljesebb, de a vizsgált időszakban a válaszadók több, mint egyharmada 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 (147. táblázat).

**147. táblázat: Külföldi kiküldöttek (expat) száma**

Expat-ok száma (fő)	Menedzseri szerepben		Nem menedzseri szerepben	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
<b>Nem volt</b>	27	36	56	77
<b>1</b>	13	17	7	10
<b>2-3</b>	16	22	3	4
<b>4-5</b>	6	8	1	1
<b>6-10</b>	5	7	4	6
<b>11-15</b>	3	4	1	1
<b>16-20</b>	2	3	1	1
<b>20 -</b>	2	3	0	0
<b>Összesen</b>	<b>74</b>	<b>100 %</b>	<b>73</b>	<b>100 %</b>

A vizsgált mintában előforduló külföldi kiküldöttek 78% -a menedzseri beosztásban dolgozik, 22%-uk pedig beosztottként van jelen Magyarországon (148. táblázat).

**148. táblázat: Külföldi kiküldöttek (expat) beosztása**

Menedzser	Nem menedzser	Összesen
78 %	22 %	100%

A válaszadó szervezetek 80%-a azt jelezte, hogy az anyavállalati központból érkeztek a külföldi kiküldöttek, míg a többiek nem az anyavállalat országából jöttek Magyarországra. (149. táblázat).

**149. táblázat: Külföldi kiküldöttek származási országa**

Anyország	Más országok	Összesen
80%	20%	100%

## 6. esetleírás: A külföldi kiküldöttek foglalkoztatásának jellemzői 11 leányvállalat példái alapján

„A gyáralapításkor a külföldi létszám aránya közel 20%-os volt. Ma az összlétszám alig 0,004%-e külföldi.” („A” termelő vállalat)

„A cég egyetlen expat-jét ma már helyi státuszban foglalkoztatjuk.” („B” termelő vállalat)

„A cégünk leányvállalatainál a legfontosabb pozíciókat (egy ország kivételével) az anyaországból érkező dolgozók töltik be. Bár itt nálunk az elmúlt évek alatt jelentősen csökkent a külföldiek száma.” („C” termelő vállalat)

„Expatjeink legtöbbször, ma már nem az anyavállalattól érkeznek, hanem a világ különböző helyeiről. A magyarországi céget egy dél-európai származású üzletember vezeti. Az egyik kelet-európai vállalat irányítását pedig most veszi át egy magyarországi szakember.” („D” termelő vállalat)

„A vállalat létrehozása és a termelőüzemek beüzemelése után is nagyon magas maradt az expat-ok száma.” („E” termelő vállalat)

„Már a válság előtt megkezdődött a drága, külföldi expatjeink hazaküldése. A korábbi években több tucat expat dolgozott Magyarországon. Napjainkban már csak néhány külföldi kiküldöttet foglalkoztatunk itt.” („F” termelő vállalat)

„Cégünk felügyeli az európai Szolgáltató Központban dolgozó több tucat külföldi munkatársat.” („G” termelő vállalat)

„Expatriótaként nem küldött az anyavállalat menedzsereket, illetve az anyavállalattól sem érkezett a céghez menedzseri funkciót betöltő szereplő. A tulajdonosaink többször tettek rövidebb látogatást a cégnél, de teljes egészében szabad kezet biztosítanak a hazai vezérkar számára.” („H” könnyűipari vállalat)

„A vállalat helyi kereskedelmi egységének a beindításával és az idő múlásával átmenetileg megszűnt az expatrioták foglalkoztatása, az adott munkafolyamatokat már kellően betanulták a helyi menedzsereink, és nem volt szükség 'külföldi betanításra', tehát jelen pillanatban sem dolgozik külföldi kiküldött a kereskedelmi egységben.” („I” kereskedelmi vállalat)

„Általában olyan területekre nevezik ki az expat-eket, amelyek befolyásolásában a központ nagyobb hangsúllyal szeretne részt venni, vagy a jelzett területek hazai szakértői csapatát nem tartják elégségesnek a felmerült problémák kezelésére. A kiküldöttek túlnyomó többsége férfi, akik nagy része házas, és nem idősebb 50 évnél, az általuk vállalandó kiküldetési hossza: 1-3 év.” („J” szolgáltató vállalat)

„Új gyakorlat, hogy sok expat van itt, főleg az outsourcing részlegnél. Őket helyi státuszban foglalkoztatják, vagy maximum vállalják a gyerekeik taníttatását, vagy fizetik a betegbiztosításukat.” („K” szolgáltató vállalat)

## 6.6.2 MAGYAR KIKÜLDÖTTEK

A továbbiakban (150. táblázat) azt vizsgáljuk, hogy a mennyire volt jellemző és milyen szerepekben fordult elő, hogy magyar kiküldöttek (inpatriate) kerültek a multinacionális vállalat külföldi cégeihez.

150. táblázat: A magyar kiküldöttek száma és szerepkörei

Magyar kiküldöttek száma (fő)	Menedzseri szerepben		Nem menedzseri szerepben	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
Nem volt	44	59	44	59
1	10	14	10	14
2-3	8	11	8	11
4-5	7	9	6	8
6-10	2	3	3	4
11-15	1	1	1	1
16-20	0	0	0	0
20-	2	3	2	3
<b>Összesen</b>	<b>74</b>	<b>100 %</b>	<b>74</b>	<b>100 %</b>

- Nem menedzseri szerepre ugyan több válaszadó küldött munkatársakat, mint ahány fogadott, de a válaszadók közel 60 %-ánál ilyen kiküldetés nem fordult elő. Ahonnan küldtek külföldre munkatársakat, számuk jellemzően 1-3, de maximum 25 fő volt.

- A menedzseri szerepben munkatársat nem küldők aránya a más munkatársat sem küldőkével azonos (59%). Ahonnan magyar kiküldött külföldi nem vezetői pozícióba került, az érintettek száma 1-5 fő közé tehető.

## 7. esetleírás: A hazai kiküldöttek foglalkoztatásának jellemzői négy leányvállalat példái alapján

*„Időközben négy magyarországi leányvállalatunktól számos állandó expat (inpatriate) és évente több tucat, projektekre kiküldött szakember dolgozik külföldön.” („A” termelő vállalat)*

*„A leányvállalatunk fejlesztő részlegének nemzetközileg ismert vezetőjét globális koordinátornak nevezték ki, de családi kötődései miatt nem utazott ki a vállalat központjába. A magyarországi vállalat telephelyéről irányítja üzletágának globális tevékenységét.” („B” termelő vállalat)*

*„Régiós központ vagyunk. Innen irányítjuk a Kelet-Európában működő leányvállalatok munkáját. Magyar kollégák felügyelik a régió országaiban tevékenykedő vállalatok vezetőit.” („C” termelő vállalat)*

*„A cég magyar állampolgárságú elsőszámú vezetője, aki régóta vezeti az itteni vállalatot, tagja a nemzetközi vállalat központi Boardjának.” („D” szolgáltató cég)*

## 6.7 A HR RÉSZLEG MŰKÖDÉSE

### 6.7.1 A KÖZPONTI ÉS A HELYI HR SZERVEZET VISZONYA

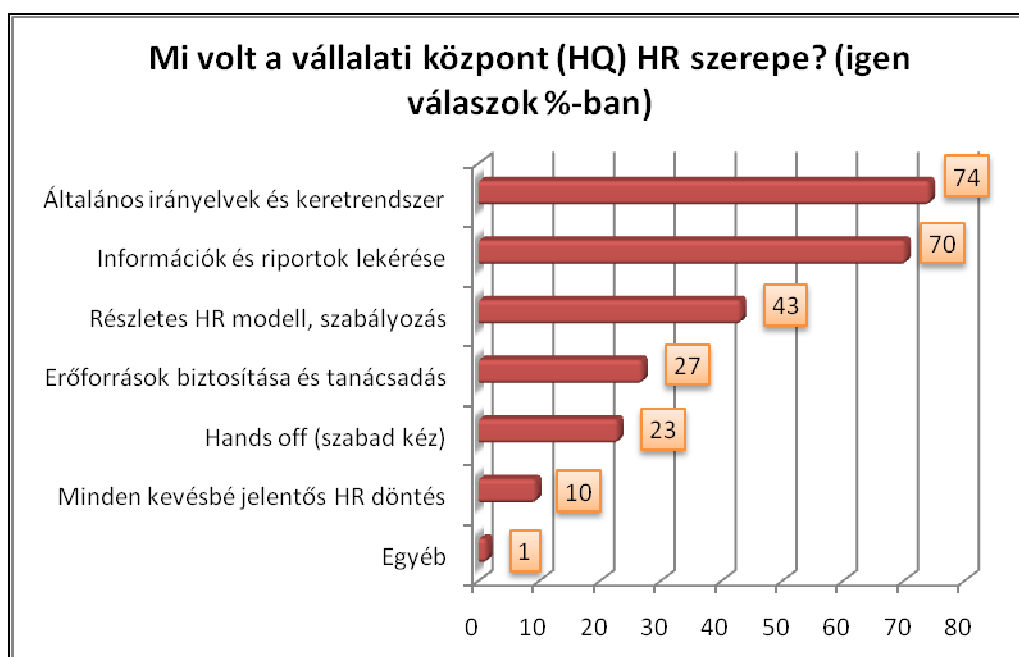
A vizsgált vállalatok körében sokféle szerepmegosztási gyakorlatot találtunk (151. táblázat, 36. ábra).

- A tipikus, a válaszadók majdnem háromnegyedénél érvényesülő megoldás azonban az volt, 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 jelentéseket 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. Az ilyen globális HR rendszerek működtetését általában korszerű informatikai megoldások támogatták.
- A gyakorlatilag teljes centralizációt a válaszadók 10%-a jelölte meg.
- 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.

151. táblázat: A központi (HQ) HR szervezet jellemző szerepköröi

Szerepkörök	Az „igen” válaszok gyakorisága	Megoszlás %
Hands off (szabad kéz), teljes szabadságot biztosít	17	23
Kívánt esetben források biztosítása és tanácsadás	20	27
Általános irányelvek és keretrendszer nyújtása a tevékenységekhez	55	74
Információk és riportok lekérése - auditori szerep	52	70
Részletes HR modell, HR politika, folyamatok és szabályozás megadása	32	43
Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása	7	10
Egyéb	1	1

36. ábra: A központi (HQ) HR szervezet jellemző szerepköröi



### 8. esetleírás: A központ és a helyi HR szervezetek közötti kapcsolat jellemzői kilenc leányvállalat példái alapján

„A cégünknel hosszú ideje alkalmazzák a napjainkban is fennálló HR irányítási rendszert. Csak az igazgatóságon keresztül szólnak bele a dolgokba. Nem folynak bele az operatív folyamatokba.” („A” termelő vállalat)

„Évek óta nem igényelték a különböző HR rendszerek integrációját. Az utóbbi időben viszont felerősödtek azok a törekvések, hogy jobban egységesíteni kellene a leányvállalatok különböző HR rendszereit.” („B” szolgáltató vállalat)

„A vállalati központ teljesen decentralizáltan irányítja a helyi HR-t. Évente egy vagy két alkalommal találkoznak a régió különböző országaiban dolgozó HR vezetők. Mindenki elmondja a saját tapasztalatait. Viszont érdekes megfigyelni, hogy a nagy központi szabadság mellett, a helyiek igénylik a konzultációt. Nagyon sok kérdésben konzultál a magyar HR-es a másik kelet-európai országban dolgozó HR szakemberrel.” („C” szolgáltató vállalat)

„A cégünk központja adja a különböző HR rendszerek kereteit, de a tartalommal való megtöltés (pl. a TÉR\*-ben mi a kiváló, a jó, a közepes és az elfogadható) a helyiek feladata.” („D” termelő vállalat)

„Mindent a kelet-európai regionális központtal kell engedélyeztetniük. Én megbeszélem a helyi ügyvezető igazgatóval, s előterjesztem a regionális HR vezető számára. Néha együttműködöm a hozzánk hasonló régióbeli leányvállalat HR vezetőjével.” („E” termelő vállalat)

„Az adaptív megoldást alkalmazzák az együttműködésben. Nincs szoros kapcsolat a központi és a helyi HR között. A rugalmassága nagy és a koordinációs igény elhanyagolható. Az anyavállalat szerepe, ha szükséges a segítségnyújtásban és kontrollálásban merül ki.” („F” termelő vállalat)

„A magyar cég HR-jét régiós szinten az egyik délkelet-európai ország fővárosából irányítják. Egy ottani, helyi hölgy koordinálja a magyar cég HR ügyeit.” („G” szolgáltató vállalat)

„Számos leányvállalatunk működik a régióban. Rendszeresen tartunk fejlesztő tanácskozásokat leányvállalataink HR szakemberei számára.” („H” szolgáltató vállalat)

„Mindent az anyavállalati HR központ irányít. Nem hajlandók elfogadni, hogy másképpen lehet a dolgokat csinálni, mint az anyaországban. A módszereket és eljárásokat az anyaországban dolgozzák ki. A leányvállalattól nem nagyon vesznek át semmit.” („I” szolgáltató vállalat)

\*TÉR = teljesítmény értékelési rendszer

## 6.7.2 AZ EGYES HR FUNKCIÓK FONTOSSÁGÁNAK VÁLTOZÁSA

A vizsgálat időszakában legkritikusabbnak tartott HR területek rangsorát (152. táblázat) az alkalmazotti kommunikáció vezette, kissé megelőzve az örökzöld problématerületet, a javadalmazás és juttatások kérdéseit. Ez utóbbtól alig elmaradó hangsúllyal minősítették kritikusnak a válaszadó leányvállalatok az emberi erőforrás tervezés és a tehetséggondozás területeit.

A válaszadók munkájuk legkevésbé kritikus területének a munkaügyi 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 személyzetbiztosítást (toborzás-kiválasztás) annak ellenére a legkevésbé kritikus HR területek közé sorolták válaszadóink, hogy közülük sokan meglehetősen magas fluktuációs ráta mellett működnek. E vélemény azonban a válság időszakának magas munkanélküliségi rátáját ismerve nem túl meglepő.



**152. táblázat: A HR munka kritikus területei (1⇒5-ös skálán, átlagban)***(Magyarázat: 1 = kritikus ⇒ 5 = egyáltalán nem kritikus)*

<b>A 2009-ben kritikus emberi erőforrás menedzselési területek rangsora</b>	<b>A válaszok átlaga</b>
Kommunikáció az alkalmazottakkal	2,50
Javadalmazás és juttatások	2,51
Emberi erőforrás tervezés	2,53
Tehetséggondozás	2,69
Teljesítményértékelés	2,89
Képzés és fejlesztés	3,14
Toborzás és kiválasztás	3,35
Munkaügyi kapcsolatok	3,41

**6.7.3 JELLEGZETES SIKERT HOZÓ HR KOMPETENCIÁK**

A korábban már több alkalommal idézett Dave Ulrich és szerzőtársai által 2009-ben azonosított HR-menedzseri kompetenciaterületek némileg kiegészített listájából a válaszadók a három legfontosabb közé a következőket sorolták (153. táblázat):

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

A gyors döntéshozatal és a csapatmunka utánra pozícionáltak 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.

153. táblázat: A HR-vezetők kulcskompetenciáinak rangsora

A kulcskompetenciák rangsora	Nagyon fontos	
	Gyakoriság	Megoszlás %
<b>Személyes hitelesség (eredményesség, hatékony kapcsolatok, kommunikációs képességek)</b>	62	84
<b>Változásmenedzsment</b>	50	68
<b>Üzleti ismeretek (értéklánc, értékteremtés)</b>	46	66
<b>Gyors döntéshozatal</b>	44	60
<b>Csapatmunka</b>	42	57
<b>Stratégiai hozzájárulás (kultúramenedzselés, gyors változtatás, stratégiai döntéshozás)</b>	38	51
<b>HR szolgáltatások (toborzás-kiválasztás, képzés, TÉR, HR mérés, stb.)</b>	34	46
<b>Idegennyelv-ismeret</b>	33	45
<b>Tudásmegosztás</b>	20	27
<b>HR információs technológia használata</b>	16	22

### 9. esetleírás: A sikert hozó kompetenciák jellemzői két leányvállalat példái alapján

„A cégünknel a HR vezetőt minden fontosabb üzleti döntésbe bevonják.” („A” termelő vállalat)

„A vállalatunknál egy globális szoftver cég programrendszerének sajátos változatát használjuk. Az így alkalmazott programhoz szükséges szakmai támogatást ez a cég biztosítja. Viszont nagyon sok esetben használnak helyben fejlesztett Excel megoldásokat, valamint egy helyi informatikai vállalat által biztosított programokat is.” („B” termelő vállalat)

#### 6.7.4 ELSŐDLEGES DÖNTÉSHOZATALI FELELŐSSÉG A FŐBB HR FUNKCIÓK TERÉN

A mostani felmérésünk megerősíti azt a más vizsgálatokban is kimutatott (CRANET, 2006 és Karoliny et al. 2009 és 2010) 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.

**154. táblázat: Döntéshozatali felelősség a HR kulcsfunkcióiban**

A HR kulcsfunkciói	Helyi vezetők	Helyi vezetők a HR részleggel konzultálva	Helyi HR részleg a helyi vezetőkkel konzultálva	Helyi HR részleg
Emberi erőforrás tervezés	8	39	21	5
Toborzás	5	22	30	16
Kiválasztás	7	40	21	4
Teljesítményértékelés	27	30	15	1
Képzés-fejlesztés	9	28	31	5
Ösztönzés-juttatások	10	32	22	9
Munkaügyi kapcsolatok	5	13	19	35
Szervezeti kommunikáció	8	27	22	16
HRMS/IT	8	11	10	41

Ahogy az a táblázatbeli adatokból (154. táblázat) 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 HRMS/IT döntésekben élvezik a legnagyobb szabadságot.

#### **10. esetleírás: Megoldások-alkalmazott gyakorlatok egyes HR funkciók esetében nyolc leányvállalat példái alapján**

##### *Toborzás*

„Ezen feladat során a leányvállalatunk arra törekszik, hogy minél gyorsabban megtalálja a legjobb munkaerőt az adott pozícióba. Ebben munkaerő kölcsönző és közvetítő cégek segítségét is igénybe veszi, amellyel, hogy saját honlapján, is van lehetőség jelentkezésre. Egyik lényeges pontja a toborzásnak, hogy a cég támogatja a belső munkaerő átcsoportosítást, a saját munkaerő továbblépését és előmenetelét.” („A” termelő vállalat)

##### *Személyzetfejlesztés*

„A szervezetünk egyik bevált eszköze a Management Trainee program, mely Magyarországon több mint 13 éve működik. A jelentkezőknek módjukban áll egy szakterület kiválasztása, melynek minden részterületével megismerkedhetnek a két éves utánpótlás-képzési program során. A saját szakterület mellett, cross-funkcionális tapasztalatokra is szert tesznek a kiválasztottak. A program nyitva áll mind a saját munkaerő, mind a külső jelentkezők előtt. A cég felső vezetésének 3 tagja is ez úton csatlakozott a céghez. Már ez a tény is mutatja a program sikerességét és megalapozottságát.” („B” termelő vállalat)

„Célunk, hogy a kompetenciafejlesztés folyamata járuljon hozzá ahhoz, hogy minden munkavállaló lássa, milyen viselkedési formák vezetnek elvárt teljesítményszinthez. A vezetők számára egyértelmű elvárások fogalmazódnak meg, hogy milyen vezetői gyakorlat megvalósítása a kívánatos. A jelenleg nem mérhető egyéni célkitűzések mérhetővé tételének biztosítása. A vezetők kapjanak visszajelzést arra, hogy milyen kompetenciákban szükséges fejlődniük.” („C” szolgáltató cég)

#### *Tréning-továbbképzés*

„A tréning és a továbbképzés szerepe a válság ellenére igen jelentős maradt nálunk. Nem csökkent 2009-ben a tréninggel töltött idő (ebbe azonban az „on the job” jellegű tréningek nincsenek beleszámítva), a tréningkötségeket azonban sikerült lejjebb szorítani. Ez annak köszönhető, hogy amikor lehetséges volt, a belső tudásra koncentráltak, és a belső szakértők és trénerok oktattak a külső szakértők helyett.” („D” termelő vállalat)

„A vállalatunk a dolgozók motivációjának fejlesztése érdekében szokott külső szolgáltatót alkalmazni (tréningek, képzés, ösztönzés-juttatások). Azért hasznos a tanácsadók foglalkoztatása, mert ők egy őszinte diagnózist követően, kívülállóként, érzelmi kötődés nélkül tudnak megoldásokat javasolni. Az ő szemléletük ebben az esetben nincs befolyásolva a szervezetben eltöltött évek érzelmi kötődéseitől.” („E” kereskedelmi vállalat)

„Az alkalmazottak képzésénél csak a törvények, szabályok, előírásokhoz kapcsolódó végzettségre szorítkozunk, és a vezetők angol tudásának fejlesztésével be is fejeződik. A központi állományban lévőköt úgy választjuk ki, hogy a megfelelő végzettség birtokában legyenek. Valószínűleg a 'megvesszük, és nem kiképezzük' szlogen él. Az egyén fejlesztését pedig mindenki oldja meg saját maga. Erre több példa is van a szervezeten belül.” („F” termelő vállalat)

#### *Utánpótlás biztosítás*

„Nagy hangsúlyt fektetünk a folyamatos utánpótlás-nevelésre. Ezt mutatja az is, hogy a felsőfokú intézményekből 6 hónapos szakmai gyakorlatra 50 diákot fogadunk az év során, akik ezen időszak alatt önálló feladatok megoldására is lehetőséget kapnak.” („G” szolgáltató vállalat)

#### *Javadalmazás*

„A felső vezetés tagjai részvényeket is kaptak a cégtől, egészen a 2008-as év végéig. A 2009-es évben a válság hatásaira való tekintettel ez abbamaradt, de egy új motivációs program kidolgozását tervezzük 2010-re.” („H” termelő vállalat)

### **6.7.5 A KÜLSŐ HR SZOLGÁLTATÓK SZEREPÉNEK ALAKULÁSA**

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 szolgáltatókra, az emberi erőforrás tervezés és a teljesítményértékelés területén. A cégek gyakorlata e téren vagy nem változott, vagy ha igen, akkor inkább a külső partnerek igénybevételének csökkentéséről, mint növekedéséről számoltak be a válaszadók (155. táblázat).

**155. táblázat: A külső szolgáltatók szerepe és igénybevételük alakulása az egyes HR kulcsfunkciók területén**

HR kulcsfunkciók	Növekedett	Csökkenett	Változatlan	Nem alkalmaz külső szolgáltatót
Emberi erőforrás tervezés	1	3	3	67
Toborzás	8	28	18	19
Kiválasztás	7	21	17	28
Teljesítményértékelés	4	1	6	62
Képzés-fejlesztés	11	20	31	11
Ösztönzés-juttatások	8	8	33	24
Munkaügyi kapcsolatok	8	2	16	47
Szervezeti kommunikáció	4	3	18	48
HRMS/IT	9	3	23	38

**11. esetleírás: Külső szolgáltatók alkalmazásának a jellemzői két leányvállalat példái alapján**

„Hosszú ideig az egyik nemzetközileg ismert HR tanácsadó cég volt a cégünk fő szolgáltatója. A 2009-es év őszén mentünk át egy másik globális HR tanácsadó céghez. Meglepetésünkre mindkét jövedelemszint tanulmányt meg kellett venni. Nem volt apelláta. Igazában mindent centralizáltak.” („A” termelő vállalat)

„Nem nagyon akarunk külső szolgáltatókra támaszkodni. Szinte mindent az anyavállalat tréningközpontja biztosít. Nagyon sok elektronikus tananyag áll a rendelkezésükre. A legnagyobb probléma, hogy a menedzsereknek nincs elég idejük a különböző személyzetfejlesztési programokon való részvételre.” („B” termelő vállalat)

## 6.8 TUDÁSMENEDZSMENT A HR-BEN

A tudásmenedzsment nem más, mint egy adott szervezet dolgozói kollektív tudásának (know-how, képességek és intellektuális képességek) integrált módon történő irányítása, megosztása. A jelzett kérdéskör HR területen érvényesülő gyakorlatával kapcsolatban a következő három területet vizsgáltuk:

- a személyes HR kompetenciafejlesztés módszerei,
- a HR tudásáramok elősegítői,
- a HR tudásáramok irányai.

### 6.8.1 A SZEMÉLYES HR KOMPETENCIAFEJLESZTÉS

A válaszadók a HR területén megvalósuló legfontosabb személyes kompetenciafejlesztési módszerek a helyi képzést minősítették (az anyavállalatnál történő képzésekkel, illetve az anya- és a leányvállalat közötti mobilitás kínálta lehetőségekkel szemben). Az egymástól történő, informális tanulás jelentősége a válaszadók szerint a vizsgált időszakban jelentősebb volt, mint a formális tanulásé, bár utóbbinak is kiemelt szerepet tulajdonítottak a válaszadók.

A megkérdezettek az előbbieknél kisebb fontosságúnak jelölték kultúraközi képzést és a leányvállalatok közötti mobilitást (156. táblázat).

#### 156. táblázat: A személyes HR kompetenciafejlesztés módozatainak fontossága (1-5-ös skálán, átlagban)

(Magyarázat: 1=fontos  $\Rightarrow$  5 =nem fontos)

Kompetenciafejlesztési módok	A válaszok átlaga
Helyi képzés	2,33
Informális tanulás	2,33
Formális tanulás	2,64
Képzés az anyavállalatnál	3,38
Mobilitás az anyavállalat és a leányvállalat között	3,65
Kultúraközi képzés	3,77
Mobilitás a leányvállalatok között	3,78

## 6.8.2 AZ ANYA- ÉS LEÁNYVÁLLALATOK KÖZÖTTI HR TUDÁSÁRAMOK ELŐSEGÍTŐI

A válaszadók az anya- és leányvállalat között hatékony HR tudásáramok elősegítőinek, azaz a HR gyakorlatokkal és technikákkal kapcsolatos tudás átadása szempontjából a vizsgált tényezők közül legfontosabbnak a megfelelő tudásátadási képességet és a tudásátadás iránti motivációt ítélték (157. táblázat).

### 157. táblázat: A HR tudásáramlás elősegítői (1-5-ös skálán, átlagban)

(Magyarázat: 1=fontos  $\Rightarrow$  5 =nem fontos)

A tudásáramok elősegítői	A válaszok átlaga
Képesség a tudás átadására	2,56
Motiváció a tudás átadására	2,63
A tudástranszfer módja	2,71
A tudás fajtája	3,08

## 6.8.3 AZ ANYA- ÉS A LEÁNYVÁLLALAT KÖZÖTTI HR-TUDÁSTRANSZFER

A válaszadók a HR tudásáramok legfontosabbikának (158. táblázat) a saját leányvállalatukon belül megvalósulót tartották, és csak az ez után következő helyre tették az anyavállalattól indulót. (Megjegyzés: Ez utóbbi vélemény némileg ellentmond a központi és a helyi HR szervezet viszonyát firtató kérdéseinkre kapott válaszoknak, melyek szerint sokaknál meglehetősen erős centralizáció érvényesül.) Sokkal kisebb, de még számottevő jelentőségűnek minősítették a leányvállalatok közötti HR tudásáramok fontosságát. Nagyon kevés válaszadó jelölte meg azt, hogy az anyavállalatnál „nyitott fülekre” találnak a leányvállalatoknál képződő HR tapasztalatok, az innen induló javaslatok.

### 158. táblázat: A HR tudásáramok (1-5-ös skálán, átlagban)

(Magyar ázat: 1=fontos  $\Rightarrow$  5 =nem fontos)

Tudásáramok a HR területén	A válaszok átlaga
Tudásáramok az Ön leányvállalatánál	1,93
Anyavállalattól induló tudásáramok	2,51
Tudásáramok a leányvállalatok között	3,24
Tudásáramok az anyavállalat irányába	3,44

## 12. esetleírás: Tudásmenedzselési megoldás a HR-ben 5 leányvállalati példa alapján

„Leányvállalatunknál az egyik legjellemzőbb HR tudásátadás az, hogy ha valaki visszajön egy anyavállalati vagy más tréningről, akkor egy rövid előadás keretében beszámolót tart arról munkatársainak.” („A” termelő vállalat)

„A Harvard Üzleti Fakultás által fejlesztett e-learning tananyaggal rendelkezünk, amihez minden HR munkatársunk korlátlanul hozzáférhet.” („B” termelő vállalat)

„Az anyavállalattól induló és a leányvállalatnál lévő tudásáramok jelentősek nálunk, míg a leányvállalatok közötti és az anyavállalat felé irányuló tudásáramlás nem jelentős.” („C” termelő vállalat)

„Sajnos eddig szervezett formában nem vettünk részt inter-kulturális készségeket fejlesztő programokon. A központ véleménye szerint ezeket az ismereteket a mindennapi együttműködésben kell elsajátítani.” („D” szolgáltató vállalat)

„Számos leányvállalatunk van a kelet-európai régióban. Rendszeresen tartunk fejlesztő tanácskozásokat a leányvállalataink HR szakemberei számára.” („F” szolgáltató vállalat)

## 6.9 A HR JÖVŐBELI FELADATAI MAGYARORSZÁGON

### 6.9.1 A HR SZÁMÁRA FELADATOT JELENTŐ FŐBB ÜZLETI KÉRDÉSEK, TRENDEK

A megkérdezett HR vezetők az elkövetkező 12-24 hónap kulcskérdéseivel összefüggésben a hatékonyság növelését állították a fontossági sorrend legelejére. Ezt az üzleti elvárást szinte minden válaszadó (89%) a HR-esek előtt álló legfontosabb feladatnak tekintette. Ehhez sokak számára vagy cégfejlesztési, vagy vállalat-újjászervezési feladatok társulnak (159. táblázat).

159. táblázat: Az elkövetkező 1-2 év fontosabb üzleti kihívásai

A főbb üzleti irányok, kihívások fontossági rangsora	Nagyon fontos		Fontos	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
Hatékonyságnövelés	65	89	7	10
Vállalatfejlesztés	29	40	36	49
Vállalat-újjászervezés	25	34	26	36
A globalizációhoz való alkalmazkodás	22	30	32	44
Elosztás (logisztika) fejlesztés	22	30	17	23
EU-val összefüggő változások	11	15	30	41
Keleti terjeszkedés	8	11	11	15



### 13. esetleírás: Jövő a HR-ben leányvállalati példa alapján

„A keleti terjeszkedés nem a magyarországi leányvállalatunk feladata. Ez az anyavállalat kompetenciája. Az EU-s változásokra adandó válaszok az európai központ feladatkörébe tartoznak, onnan érkeznek a megfelelő válaszok. Ezek végrehajtása a helyi HR fontos feladata. A nagyon fontos helyi jövőbeli feladatok a szervezet továbbfejlődése köré épülnek.” („A” termelő vállalat)

#### 6.9.2 A HR SZAKEMBEREK ÜZLETI SZEMLÉLETÉT JAVÍTÓ KEZDEMÉNYEZÉSEK

A HR szakemberek üzleti hatékonyságának a növelésére ez idáig nem helyeztek nagy hangsúlyt a válaszadó szervezeteknél (160. táblázat). Bizonyítja ezt az, hogy a megkérdezett szakemberek a leggyakrabban megvalósult akcióknak a speciális HR ismereteket nyújtó képzéseket jelölték. A válaszok tanulsága szerint azonban emellett üzleti képzést is sokhelyütt alkalmaztak. Más HR megoldások, úgymint e célhoz igazított toborzási forrás, vagy kritérium, illetve erre irányuló ösztönzés csak viszonylag kevés helyen valósult meg és még kevesebb helyen terveztek ilyen akciókat.

160. táblázat: Az üzleti szemlélet erősítése a HR-esek körében

A HR-esek üzleti szemléletét erősítő akciók	Gyakoriság	
	Megvalósult	Tervezik
Speciális HR ismereteket nyújtó képzések	48	16
Üzleti ismereteket közvetítő képzések	27	5
Mérésre és az üzleti teljesítményre alapozó ösztönzők	19	10
A HR szakemberek kiválasztásánál üzleti ismeretek elvárása	15	7
A megüresedő HR-es pozíciókba toborzás az üzleti területekről	10	8
A HR munkatársak HR részlegen kívüli rotációja	6	13

#### 6.10 A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI

A megkérdezett vállalati szakemberek személyes tulajdonságai közül a demográfiai jellemzőik mellett szakmai képzettségük jellegét és betöltött pozíciójuk jellemzőit vizsgáltuk.

##### 6.10.1 DEMOGRÁFIAI JELLEMZŐK ÉS KÉPZETTSÉG

A felmérésben részt vevő szakemberek nemek szerinti megoszlása szinte azonos férfi-női (49-51%) arányt mutat (161. táblázat). Ezt a kiegyensúlyozottnak tűnő helyzetet erősen befolyásolja, hogy a válaszadók az egyébként női dominanciájú HR-szakma vezető pozícióit betöltő reprezentánsai, akik között alapsokaságbeli részarányuknál jóval több férfit találhatunk.

**161. táblázat: A válaszadók neme (n=74)**

A válaszadó neme	Gyakoriság	Megoszlás %
Férfi	36	49
Nő	38	51
<b>Összesen</b>	<b>74</b>	<b>100 %</b>

Az interjúkban résztvevők közel 60%-a 40 év fölötti, további majd 30%-uk a 30-40 éves korosztály tagja, 13 százalékuk viszont egészen fiatal szakember volt (162. táblázat).

**162. táblázat: A válaszadók életkora (n=74)**

A válaszadó életkora (év)	Gyakoriság	Megoszlás %
25-29	10	13
30-39	20	27
40-54	31	42
55-59	13	18
<b>Összesen</b>	<b>74</b>	<b>100 %</b>

A felmérésben szereplő megkérdezettek szinte kivétel nélkül egyetemi, főiskolai, vagy azzal egyenértékű végzettséggel rendelkeztek, néhányuknak Ph.D. fokozatuk is volt (163. táblázat).

**163. táblázat: A válaszadók iskolai végzettség szintje (n=74)**

A válaszadó végzettségi szintje	Gyakoriság	Megoszlás %
Egyetemi doktor (PhD)	4	5
Egyetem (MSc)	56	76
Főiskola (BSc)	14	19
<b>Összesen</b>	<b>74</b>	<b>100 %</b>

Az interjúpartnerek döntő többsége (60%) társadalomtudományi, illetve műszaki (27%) végzettségű, de volt közöttük a természettudományok terén diplomát szerzett szakember is (164. táblázat).

**164. táblázat: A válaszadók szakmai végzettsége**

<b>A válaszadó végzettségének szakmai területe</b>	<b>Gyakoriság</b>	<b>Megoszlás %</b>
<b>Természettudomány</b>	7	9
<b>Műszaki</b>	20	27
<b>Társadalomtudomány</b>	44	60
<b>Egyéb</b>	3	4
<b>Összesen</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

### **6.10.2 A VÁLASZADÓ BEOSZTÁSA**

A felmérésben szereplő személyek mintegy 70 %-a elsősorban HR vezető (165. táblázat): HR elnökhelyettes, igazgató, menedzser vagy osztályvezetői beosztással. A válaszadók 20%-a nem HR-es, hanem cégvezetői vagy más vezetői munkakörben dolgozott.

165. táblázat: Jelenlegi beosztás (n=74)

A kitöltő pozíciója a szervezetben	Gyakoriság	Megoszlás %
Vezérigazgató	4	5
HR Elnökhelyettes	7	10
HR Igazgató/Menedzser	35	47
HR Osztályvezető	9	12
HR Szakértő	8	11
Egyéb	11	15
<b>Összesen</b>	<b>74</b>	<b>100 %</b>

A válaszadók nagy része (40%) kevesebb, mint három éve dolgozott jelenlegi pozíciójában. A többségük (46%) hosszabb ideje, jellemzően 3-10 éve áll a posztján (166. táblázat).

166. táblázat: A jelenlegi pozícióban eltöltött idő (n=74)

A jelenlegi pozícióban eltöltött évek száma	Gyakoriság	Megoszlás %
3 év alatt	30	40
3-5	16	22
5-10	18	24
10-15	8	11
16 év felett	2	3
<b>Összesen</b>	<b>74</b>	<b>100 %</b>

## 7 ROMÁNIA

(Kerekes Kinga - Poór József – Farkas Ferenc)

### 7.1 BEVEZETÉS

A fejezet áttekintést ad 16 nemzetközi cég romániai leányvállalatának HR gyakorlatáról.



### 7.2 FDI ÉS FOGLALKOZTATÁS A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOKNÁL ROMÁNIABAN

#### 7.2.1 AZ FDI SZEREPÉNEK ALAKULÁSA

Románia gazdasági fejlődésében élenkítő szerepet töltek be a közvetlen külföldi tőkeberuházások (FDI), amelyek összértéke évről évre növekedett. Jelentősebb növekedés az előző évhez képest 2005-2006 között következett be, amikor is 73,8%-kal nőtt az FDI (5.213 millió euróról 9.059 millió euróra). Az FDI összértéke Romániában 2009 végén 49,9 milliárd euró volt, ami 2,4%-kal magasabb, mint a 2008 végi érték (BNR, 2010:7).

A teljes külföldi tőkeberuházások 50,8%-a történt zöldmezős beruházásként (BNR, 2010:13)

2009 végéig a következő ágazatokba érkeztek nagyobb arányban külföldi tőkeberuházások: 31,1% feldolgozóipar, 19,0% pénzügyi közvetítések és biztosítások, 12,9% építkezések és ingatlaneladások, 12,3% kereskedelem, 6,5% információ és kommunikáció technológia (BNR, 2010:8).

A külföldi befektetések 63,4%-a bukaresti régióba érkezett, a legkevesebb pedig az Északkeleti Régióba. Az FDI regionális eloszlásának elemzése (167. táblázat) esetén figyelembe kell

vennünk, hogy a statisztikákban a vállalat székhelye szerint sorolják be a befektetéseket, ami nem minden esetben egyezik meg a vállalat tevékenységének helyszínével.

**167. táblázat: Az FDI regionális eloszlása Romániában**

Régió	Millió euró	Megoszlás %
Bukarest	31 699	63,4
Közép	3 703	7,4
Dél	3 576	7,2
Nyugat	3 095	6,2
Délkelet	2 938	5,9
Délnyugat	2 058	4,1
Északnyugat	1 940	3,9
Északkelet	975	1,9
<b>Összesen</b>	<b>49 984</b>	<b>100</b>

Forrás: BNR (2010, 10)

2009 végéig a származási hely szerinti külföldi tőkeberuházások terén az első öt ország: Hollandia (21,8%), Ausztria (18,1%), Németország (13,4%), Franciaország (8,5%) és Görögország (6,6%) (BNR, 2010:11).

A külföldi tőkével rendelkező vállalatok bejegyzésének üteme az 1991-2009 időszakban hullámzó volt (168. táblázat). A kilencvenes évek elején, a kezdeti bizonytalanság után, 1992-1994 között évente több mint 10.000 külföldi tőkével működő vállalatot jegyeztek be, azután viszont nagyon visszaesett a cégbejegyzések száma és csak 2004-ben kezdődött egy újabb növekedési időszak. A legtöbb külföldi tőkével rendelkező vállalatot 2007-ben jegyezték be, a 2008-as évben enyhe visszaesést észlelhetünk, 2009-ben pedig szinte felére esett vissza a bejegyzett külföldi tőkével rendelkező vállalatok száma, ami egyértelműen a gazdasági válság hatásának tudható be.

**168. táblázat: A külföldi saját tőkével rendelkező vállalatok számának és saját tőkéjük értékének évenkénti alakulása 1991 és 2009 között**

Év	Az adott évben bejegyzett vállalatok száma	A saját tőke értéke (ezer euró)
1991	5 499	817 976
1992	11 765	443 106
1993	10 583	322 970
1994	11 053	681 484
1995	3 400	183 742
1996	3 630	443 356
1997	5 251	278 192

Év	Az adott évben bejegyzett vállalatok száma	A saját tőke értéke (ezer euró)
1998	8 801	583 940
1999	7 383	729 941
2000	8 567	648 611
2001	7 175	1190 959
2002	7 518	833 810
2003	6 609	996 235
2004	10 167	2 343 733
2005	11 719	2 434 525
2006	12 823	2 417 237
2007	15 720	2 389 392
2008	12 264	3 984 433
2009	6 801	3 512 611
<b>1991 - 2009</b>	<b>166 728</b>	<b>25 236 251</b>

Forrás: BNR (2010)

## 7.2.2 FOGLALKOZTATÁS A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOKNÁL

2009-ben az alkalmazottak 8,5%-a dolgozott külföldi tulajdonú cégnél (169. táblázat). Az év végén összesen 4 879 480 alkalmazottat regisztráltak, ebből 426.487 dolgozott külföldi tőkével működő cégeknél.

**169. táblázat: A külföldi tulajdonú cégek alkalmazottainak száma és aránya (éves átlag)**

Év	Összes alkalmazott	Külföldi tulajdonú cég alkalmazottja	
	(fő)	(fő)	Megoszlás %
1995	6 160 442	4 533	0,1
1995	5 938 652	10 486	0,2
1997	5 597 025	29 432	0,5
1998	5 368 673	52 619	1,0
1999	4 760 525	69 024	1,4
2000	4 623 026	103 939	2,2
2001	4 618 988	216 316	4,7
2002	4 567 820	233 145	5,1
2003	4 590 876	194 523	4,2
2004	4 468 837	249 727	5,6
2005	4 558 910	291 603	6,4

Év	Összes alkalmazott	Külföldi tulajdonú cég alkalmazottja	
	(fő)	(fő)	Megoszlás %
2006	4 667 254	321 450	6,9
2007	4 885 319	374 266	7,7
2008	5 046 317	454 203	9,0
2009	4 774 263	408 189	8,5

Forrás: TEMPO\_FOM104B\_28\_2\_2011

### 7.3 A FELMÉRÉSBEN RÉSZT VEVŐ SZERVEZETEK JELLEMZŐI

A kérdőíves felmérésben 16 külföldi tulajdonú jogilag önálló leányvállalat vett részt.

#### 7.3.1 SZERVEZETI MÉRET ÉS JOGI FORMA

Az 170. számú táblázat adatai szerint a felmérésben részt vevő romániai leányvállalatoknál foglalkoztatottak száma jelentős mértékben, több mint 12 %-kal csökkent, ami a válság hatásával magyarázható.

170. táblázat: A részt vevő cégek létszám jellemzői (n=16)

Év	A foglalkoztatottak száma (fő)
2008	23.418
2009	20.570
2009/2008	87,8%

A résztvevők létszáma alapján (171. táblázat) 6 vállalat nagyvállalati kategóriába sorolható (250 fő fölött), a többi 10 pedig KKV méretű.

171. táblázat: A felmérésben részt vevő szervezetek létszáma (fő) (n=16)

Vállalati összlétszám (fő)	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás
- 250	10	62,5	10	62,5
251-1000	4	25	4	25
1001-2000	0	0	0	0
2001-5000	0	0	0	0
5000-	2	12,5	2	12,5



<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>
-----------------	-----------	------------	-----------	------------

A vizsgálatban szereplő leányvállalatoknál dolgozik a külföldi tulajdonú cégeknél Romániában foglalkoztatottak 5 százaléka.

A vizsgált cégek a következő társasági formákban működnek Romániában:

- 11 cég (68,75%) korlátolt felelősségű társaság (SRL),
- 5 leányvállalat (31,25%) részvénytársaság (SA).

### 7.3.2 A SZERVEZET MANDÁTUMA

A szervezeti jellemzők közül a felmérésben azt is vizsgáltuk, hogy ezek a leányvállalatok milyen mértékben ellenőrzik a teljes értékláncot (value chain)<sup>9</sup>.

A válaszok alapján megállapítható, hogy a Romániában vizsgált cégek fele által betölthető szerepek (mandátum) az egész világpiacon történő fejlesztést is magukban foglalják. A vizsgálatban szereplő leányvállalatok csaknem egynegyede tipikusan, helyi leányvállalati szerepet tölt be (beszerez, termel/működtet és elad/kiszállít). A fennmaradó egynegyed viszont a teljes értéklánc csupán egy-egy elemének letéteményese Romániában (172. táblázat).

**172. táblázat: A felmérésben részt vevő cégek mandátuma (n=16)**

<b>Leányvállalatának szerepei és mandátumai</b>	<b>Gyakoriság</b>	<b>Megoszlás %</b>
<b>Mandátum 1</b>	4	25
<b>Mandátum 2</b>	3	19
<b>Mandátum 3</b>	1	6
<b>Mandátum 4</b>	5	31
<b>Mandátum 5</b>	3	19
<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

### 7.3.3 AZ ANYAVÁLLALAT EREDETE

A vizsgálatban részt vevő leányvállalatok 7 különböző országból érkeztek Romániába (173. táblázat), a többség Németországból (7) és Magyarországról (3).

<sup>9</sup> A mandátumok értelmezése a 2.3.2. alfejezetben olvasható.

173. táblázat: A részt vevő cégek anyavállalatának eredete országonként (n=16)

Az anyavállalat eredete	Gyakoriság	Megoszlás %
Németország	7	44
Magyarország	3	19
Olaszország	1	6
Hollandia	1	6
Spanyolország	1	6
USA	1	6
Nagy-Britannia	2	12
<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

174. táblázat: A részt vevő cégek anyavállalatának eredete menedzsment kultúrák szerint (n=16)

Az anyavállalat eredete menedzsment kultúrák szerint	Gyakoriság	Megoszlás %
Angolszász (Anglo-saxon)	3	19
Arab (Arabic)	0	0
Ázsiai (Asian)	0	0
Északi (Nordic)	0	0
Német (Germanic)	8	50
Kelet-európai (Eastern-European)	3	19
Latin és dél-európai (Latin and South-European)	2	12
Egyéb (Others)	0	0
<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

#### 7.3.4 A LEÁNYVÁLLALATOK MEGALAKULÁSÁNAK IDEJE ÉS FORMÁJA

A vizsgált romániai leányvállalatok több mint felének (56 %) külföldi tulajdonosai 2001-2005 között hajtották végre a többségi irányítás átvételét vagy a zöldmezős beruházásokat. A cégek egynegyede érkezett 2000 előtt Romániába, a fennmaradók (19%) pedig 2005 után (175. táblázat).

A felmérésben részt vevő cégek külföldi tulajdonosainak mintegy 68,75%-a zöldmezős beruházást megvalósítva érkezett Romániába, 31,25 százalékuk pedig felvásárlással szerzett többségi irányítást a romániai vállalatokban.

Zöldmezős beruházásokat hajtott végre 11 cég (2008-ban 2 cég, 2007-ben, 2005-ben és 2003-ban egy-egy, 2001-ben 4, 1999-ben és 1998-ban egy-egy). A többségi irányítást felvásárlás révén 5 cégnél vették át külföldi tulajdonosok, egy-egy cég 2005-ben, 2004-ben, 2002-ben, 1998-ben és 1991-ben.

**175. táblázat: A felmérésben részt vevők Romániába történő belépési ideje és módja (n=16)**

A leányvállalat megalakulásának ideje	Felvásárlás, összevonás	Zöldmezős beruházás	Összesen	Megoszlás %
1990 előtt	0	0	0	0
1990-1995	1	0	1	6
1996-2000	1	2	3	19
2001-2005	3	6	9	56
2005 után	0	3	3	19
Összesen	5	11	16	100
%-os megoszlás	31%	69%	100%	

### 7.3.5 MŰKÖDÉSI TERÜLET: SEKTOR-ÁGAZAT

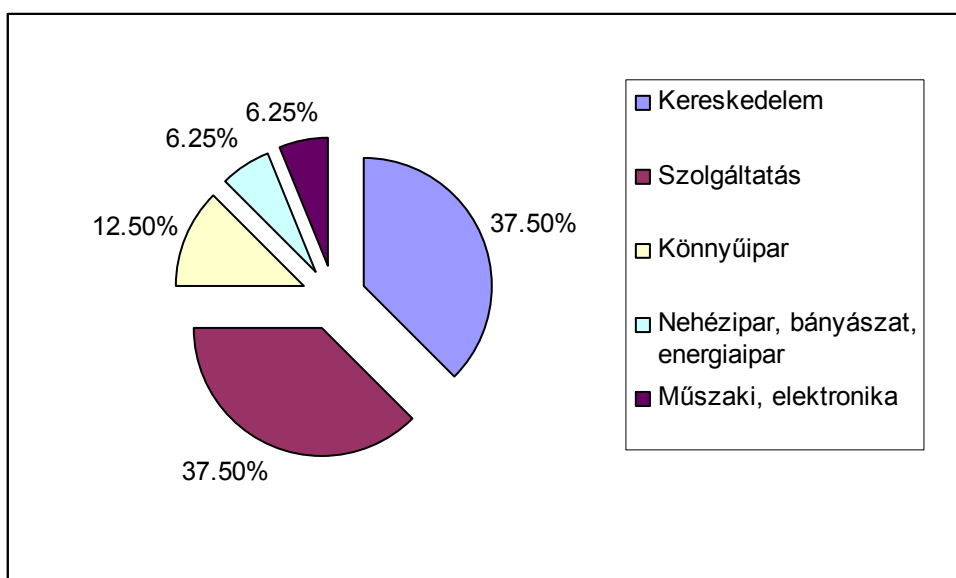
Kereskedelemmel foglalkozik hat vizsgált szervezet (37), anyagi és nem anyagi szolgáltatásokkal szintén hat, könnyűipari termelő tevékenységgel kettő. Egy-egy cég működik a nehézipar, bányászat és energiaipar területén, illetve a műszaki és elektronikai iparban (176. táblázat, 37. ábra).

A Román Nemzeti Bank jelentése szerint Romániában a külföldi tőkeberuházások legnagyobb hányada - közel egyharmada (31%) - a feldolgozóipar területére érkezett, majdnem egy ötöde (19%) pedig a pénzügyi közvetítések és biztosítások szektorba. Az építőipar és ingatlanforgalmazás, valamint a kereskedelem további 12-12 % feletti részarányt fogadott, (BNR, 2010:8).

176. táblázat: A résztvevők szektorális hovatartozása (n=16)

A leányvállalati tevékenység fő ágazata	Gyakoriság	Megoszlás %
Kereskedelem	6	38
Szolgáltatás	6	38
Könnyűipar	2	12
Nehézipar, bányászat, energiaipar	1	6
Műszaki, elektronika	1	6,
<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

37. ábra: A résztvevők szektorális hovatartozása



#### 7.4 A VÁLLALAT FEJLŐDÉSÉNEK FŐBB IRÁNYAI A VIZSGÁLAT IDŐSZAKÁBAN

Az alcímekben jelzett kérdéskörrel kapcsolatban azt vizsgáltuk (177. táblázat), hogy a következő három stratégiai orientáció milyen súllyal szerepelt a válaszadók esetében:

- növekedés, piacbővítés, portfólió-bővítés,
- stabilitás, hatékonyságjavítás, nyereségmegtartás, alkalmazkodás a piaci helyzethez,
- létszámcsökkentés, racionalizálás.

## 7.4.1 FŐBB STRATÉGIAI PROBLÉMÁK-ORIENTÁCIÓK

177. táblázat: A főbb stratégiai problémák és orientációk

A főbb stratégiai problémák, orientációk	Az „igen” válaszok gyakorisága	Megoszlás %
Stabilitás, hatékonyságjavítás, nyereségmegtartás, alkalmazkodás a piaci helyzethez	8	50
Növekedés, piacbővítés, portfólióbővítés	6	37
Létszámcsökkentés, racionalizálás	6	37
Egyéb	1	6

A válaszadók fele azt jelezte, hogy a vizsgálat időszakában stabilitásra törekedett. A növekedés és portfólió bővítés a megkérdezett cégek 37 százalékára volt jellemző, ugyanannyian hajtottak végre létszámcsökkentő-racionalizáló intézkedéseket

## 7.4.2 A FŐBB VERSENYTÉNYEZŐK A VIZSGÁLAT IDŐSZAKÁBAN

A cégek legfontosabb versenytényezői közül (178. táblázat) (a felsoroltak közül egyidejűleg többet is meg lehetett jelölni) a legtöbben (50%) a menedzsment jellemzőit választották, ezt követte az optimális üzem/szervezet méret (44%). A válaszadók 37%-a a bőséges pénzügyi források meglétét és a termelési technológiát hangsúlyozta. A fontos versenytényezők közé sorolták a válaszadók a munkaerőt (31%) is.

178. táblázat: A szervezeti versenytényezők fontossága

Versenytényezők	Az „igen” válaszok gyakorisága	Megoszlás %
Menedzsment	8	50
Optimális üzem/szervezeti méret	7	44
Pénzügyi források	6	38
Termelési technológia	6	38
Munkaerő	5	31
Védett, szabályozott piac	4	2
Egyéb	3	19

## 7.5 A HR-MUNKA KULCSMUTATÓINAK JELLEMZŐI

Ebben a részben a következő HR-jellemzőkről adunk képet:

- A HR-részleg létszámának és leterheltségének alakulása,
- A HR munka fontosságát, eredményeit, hatékonysági jellemzőit reprezentáló főbb mutatók (a bérköltség összköltségen belüli aránya, a korfa, a képzési költségkeret relatív súlya, a fluktuációs ráta és a hiányzások számának alakulása).

### 7.5.1 A HR DOLGOZÓK LÉTSZÁMA

A megkérdezett cégeknél az egy HR dolgozók hatékonysága, azaz az egy HR-es által kiszolgált átlagos foglalkoztatotti létszám (179. táblázat) a 2008-as 57-ről 2009-ben 61 főre, azaz 7%-kal javult. Ez az egyébként nemzetközi összehasonlításban nem igazán jó érték annak köszönhetően alakult pozitív irányba, hogy a HR-esek összlétszámának csökkenési üteme meghaladta a teljes foglalkoztatotti körben tapasztalhatóét. A vizsgált román leányvállalatoknál 2009-ben a HR összlétszám közel 58%-a professzionális, 42% pedig adminisztratív kategóriákba tartozott.

**179. táblázat: A részt vevő cégek össz-és HR-létszám jellemzői (n=16)**

Év	Foglalkoztatottak száma (fő)	HR létszám			Egy HR alkalmazottra jutó összlétszám (fő)
		HR szakemberek (fő)	HR admin. (fő)	HR összlétszám (fő)	
2008	23.418	238	173	411	57
2009	20.570	194	144	338	61
2009/2008	87,8%	81,5%	83,2%	82,2%	107%

A vizsgált szervezetek HR-részlegeinek mérete igen változó (180. táblázat): 5 vállalat (31%) HR-részlegének létszáma meghaladta a 30 főt, 6 vállalat (37%) esetében 1-4 közötti, 4 válaszadó leányvállalatnál (25%) pedig egyetlen HR-est sem foglalkoztattak 2009-ben.

**180. táblázat: A HR-részleg létszáma (fő)**

Az összes HR dolgozó (fő)	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
Nincs	5	31	4	25
1-4	4	25	6	37
5-10	2	12	1	6
11-15	0	0	0	0

Az összes HR dolgozó (fő)	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
15-20	0	0	0	0
20-	5	31	5	31
<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

## 7.6 A HR MUNKA FONTOSÁGÁT ÉS EREDMÉNYEIT JELZŐ FŐBB MUTATÓK ALAKULÁSA

### 7.6.1 A BÉRKÖLTSÉG MŰKÖDÉSI KÖLTSÉGEN BELÜLI ARÁNYA

A HR munka vállalati életben betöltött fontosságának egyik, gyakran vizsgált mutatója a bérköltségek működési költségen belüli aránya (181. táblázat). A feltevések szerint ugyanis magasabb arányszám esetén az emberi erőforrások menedzselésének hatásai erőteljesebben és közvetlenebbül befolyásolják a szervezeti teljesítmény alakulását. E kategóriába (a 40%-nál magasabb bérköltség-hányadúak körébe) 2008-ban a vizsgálatban részt vevő leányvállalatok mintegy fele tartozott. Ez az arány 2009-re 25%-ra csökkent, ekkor a válaszadók közel fele viszonylag alacsony (30% alatti) bérköltség-hányad mellett működött.

181. táblázat: Bérköltség a működési költség %-ában

Béreköltség a működési költség %-ában	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
5% alatt	1	6	1	6
5-10%	2	12	2	12
10-20%	2	12	2	12
20-30%	0	0	2	12
30-40%	2	12	4	25
40-50%	4	25	0	0
50% felett	4	25	4	25
Nem válaszolt	1	6	1	6
<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

## 7.6.2 AZ ALKALMAZOTTAK ÉLETKOR SZERINTI MEGOSZLÁSA

Az emberi erőforrás menedzselési akciók egyik következménye az alkalmazotti állomány korösszetételének alakulása. E tekintetben a romániai felmérésünk eredményei (182. táblázat) megerősítik azt a közkeletű vélekedést, miszerint a nemzetközi cégeknél nincs helye a 45 évnél idősebb munkavállalóknak: a vizsgálatban szereplő leányvállalatok alkalmazottainak kevesebb, mint 10%-a tartozott ebbe a kategóriába. A 25 évnél fiatalabbak részaránya 18% körüli, a derékhadat pedig a 25-45 évesek képezték 70% fölötti aránnyal. Láthatóan a létszámcsökkenés az idősebb korosztályt érintette 2008 és 2009 között.

**182. táblázat: Az alkalmazottak életkorcsoportok szerinti megoszlása (%)**

Korosztályok	25 év alatt	25 és 45 év között	45 év fölött	Összesen
<b>2008</b>	19	71	10	100
<b>2009</b>	18	74	8	100

## 7.6.3 A KÉPZÉSI KÖLTSÉGEK RELATÍV SÚLYA

A szakirodalom a korszerű és eredményes HR-munka egyik fontos mutatószámaként tekint a képzési költségek relatív (a teljes éves bérköltséghez viszonyított) alakulására. A vizsgált cégek döntő többségénél (2008-ban 56%, 2009-ben 81!) az éves képzési keret relatív súlya kevesebb, mint 2%. Csak két olyan leányvállalat szerepelt a felmérésben, ahol az éves bérközet 10%-a fölötti összeget fordítottak az alkalmazottak képzésére – még 2009-ben is. (183. táblázat).

**183. táblázat: Éves képzési keret a teljes éves bérköltség %-ában**

Éves képzési keret a teljes éves bérköltség %-ában	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
<b>1% alatt</b>	5	31	5	31
<b>1-2%</b>	4	25	8	50
<b>2-3%</b>	2	12	0	0
<b>3-5%</b>	0	0	0	0
<b>5-7%</b>	1	6	1	6
<b>7-10%</b>	0	0	0	0
<b>10-20%</b>	1	6	1	6
<b>20% felett</b>	1	6	1	6
<b>Nem válaszolt</b>	2	12	0	0
<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>



#### 7.6.4 A FLUKTUÁCIÓ MÉRTÉKE

A fluktuáció mértéke (184. táblázat) a vizsgálatban szereplő leányvállalatok több mint felénél (56%) a 10%-os szint alatt volt, úgy, hogy 3 cégnél szinte nem is mérhető értéket képviselt. Találtunk olyan cégeket is, ahonnan 20%, 30% sőt 2008-ban még 40% fölötti kategóriában szereplő értéket jeleztek.

**184. táblázat: Fluktuációs ráta (%)**

A fluktuáció mértéke	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
<b>1% alatt</b>	4	25	3	19
<b>1-3%</b>	1	6	0	0
<b>3-5%</b>	2	12	3	19
<b>5-10%</b>	3	19	3	19
<b>10-20%</b>	2	12	5	31
<b>20-30%</b>	0	12	1	6
<b>30-40%</b>	0	6	1	6
<b>40% felett</b>	2	6	0	0
<b>Nem válaszolt</b>	2	12	0	0
<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

#### 7.6.5 A HIÁNYZÁSOK/BETEG-SZABADSÁG MIATT KIESŐ IDŐ

2009-ben a válaszadó cégek több mint 30%-ánál 10 nap alatt volt a hiányzások miatt kieső napok éves átlagos száma (185. táblázat). A legtöbbször által (31%) jelölt sávhatár mindkét vizsgálati évben a 10-20 nap volt. Volt olyan adatszolgáltatónk is, ahonnan 40 napot meghaladó átlagos hiányzási értékeket jeleztek.

**185. táblázat: Az egy alkalmazottra eső éves átlagos hiányzási napok alakulása**

Távolmaradás / betegszabadság (nap)	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
<b>- 1</b>	0	0	0	0
<b>1-3</b>	0	0	0	0
<b>3-5</b>	2	12	2	12

Távolmaradás / betegszabadság (nap)	2008		2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
5-10	4	25	3	19
10-20	5	31	5	31
20-30	1	6	1	6
30-40	1	6	2	12
40 -	1	6	1	6
Nem válaszolt	2	12	2	12
<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

## 7.7 A KIKÜLDÖTTEK ÉS SZEREPEIK

### 7.7.1 KÜLFÖLDI KIKÜLDÖTTEK

Ahogy korábban már jeleztük, a hosszabb távra kiküldöttek két kategóriáját szokás megkülönböztetni. A külföldről (anyavállalattól vagy harmadik országból) érkezőket, akiket ismert angol szóval expatriotáknak hívunk és a hazai leányvállalattól tartósan külföldi (az anyavállalathoz vagy más országokban működő leányvállalatokhoz) kiküldetésre kinevezettek.

- Külföldről kiküldöttek nem menedzseri szerepben történő alkalmazására a romániai vizsgálatban szereplő leányvállalatok majdnem 70%-ánál egyáltalán nem volt példa. 20-nál több ilyen alkalmazott két válaszadónál dolgozott.
- A menedzseri szerepben foglalkoztatott expat-ok jelenléte valamivel erőteljesebb, két válaszadónál 20-nál többen is dolgoztak (186. táblázat).

186. táblázat: Külföldi kiküldöttek (expat) száma

Expat-ok száma (fő)	Menedzseri szerepben		Nem menedzseri szerepben	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
Nem volt	10	62	11	69
1	1	6	2	12
2-3	1	6	0	0
4-5	0	0	1	6,
6-10	2	0	0	0
11-15	0	0	0	0

Expatriáltak száma (fő)	Menedzseri szerepben		Nem menedzseri szerepben	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
16-20	0	0	0	0
20-	2	12	2	12
<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Megjegyzés: a vállalatok egyre nagyobb számban küldenek ki rövidtávra, különböző projektekre munkavállalókat. Felmérésünk erre a kérdéskörre nem terjedt ki.

Az expatriáltakat foglalkoztató szervezetek 75%-a jelezte (187. táblázat), hogy a külföldi kiküldöttek döntő többsége (92%) az anyavállalati központból érkezett.

**187. táblázat: Külföldi kiküldöttek származási országa**

Anyország	Más országok	Összesen
92%	8%	100%

## 7.7.2 ROMÁNIAI KIKÜLDÖTTEK

A továbbiakban azt vizsgáljuk, hogy mennyire volt jellemző és milyen szerepekben fordult elő, hogy romániai kiküldöttek kerültek az MNV külföldi cégeihez (188. táblázat). Úgy menedzseri, mint nem menedzseri szerepkörbe 3 válaszadó küldött munkatársakat, a válaszadók 81%-ánál ilyen kiküldetés nem fordult elő. Az egyik vizsgált cégtől a külföldre kiküldött munkatársak maximális száma 27 volt.

**188. táblázat: A romániai kiküldöttek száma és szerepkörei**

A romániai kiküldöttek száma (fő)	Menedzseri szerepben		Nem menedzseri szerepben	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
Nem volt	13	81	13	81
1	0	0	0	0
2-3	0	0	0	0
4-5	1	6	1	6
6-10	2	12	0	0
11-15	0	0	0	0
16-20	0	0	2	12
20-	0	0	0	0
<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

## **7.8 A HR RÉSZLEG MŰKÖDÉSE**

### **7.8.1 A KÖZPONTI ÉS A HELYI HR SZERVEZET VISZONYA**

A vizsgált romániai leányvállalatok körében is sokféle szerepmegosztási gyakorlatot találtunk (189. táblázat).

- A tipikus, a válaszadók többségénél érvényesülő megoldás az volt, hogy a vállalati központ HR részlege az auditori szerep betöltése mellett általános irányelveket fogalmaz meg és egységes keretrendszer biztosít a leányvállalatoknál tevékenykedő HR részlegek munkájához, tőlük információkat és jelentést kér.
- Ezen túl, a cégek csaknem felénél (43%) a részletes HR modell kidolgozása a központ fő szerepköre, és itt a személyzeti irányelveken túl az eljárásmodok, folyamatok szabályainak elkészítése is centralizáltan történik.
- A válaszadó leányvállalatok HR-részlegeinek több mint egyharmada viszonylag decentralizáltan működő HR munkáról számolt be, ahol a központ szerepe főként a tanácsadás és a források biztosítása.
- Teljesen szabad kezet csak egy szervezet helyi HR-esei kapnak, viszont teljes centralizáció sehol sem jellemző.

189. táblázat: A központi (HQ) HR szervezet jellemző szerepkörei

Szerepkörök	Az „igen” válaszok gyakorisága	%-os megoszlás
Hands off (szabad kéz), teljes szabadságot biztosít	1	6,
Kívánt esetben források biztosítása és tanácsadás	6	37
Általános irányelvek és keretrendszer nyújtása a tevékenységekhez	9	56
Információk és riportok lekérése - auditori szerep	9	56
Részletes HR modell, humánpolitika, folyamatok és szabályozás megadása	7	44
Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása	0	0

### 7.8.2 AZ EGYES HR FUNKCIÓK FONTOSSÁGÁNAK VÁLTOZÁSA

A vizsgálat időszakában legkritikusabbnak tartott HR területek rangsorát (190. táblázat) az alkalmazotti kommunikáció vezette, kissé megelőzve a toborzás és kiválasztás kérdéseit. Ez utóbbtól alig elmaradó hangsúllyal minősítették kritikusnak a válaszadó romániai leányvállalatok az emberi erőforrás tervezést és a munkaügyi kapcsolatokat. A válaszadók munkájuk legkevésbé kritikus területének a HRM stratégiát és információs technológiát tartották.

190. táblázat: A HR munka kritikus területei (1⇒5-ös skálán, átlagban)

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

A 2009-ben kritikus emberi erőforrás menedzselési területek rangsora	A válaszok átlaga
1. Kommunikáció az alkalmazottakkal	2,64
2. Toborzás és kiválasztás	2,93
3. Emberi erőforrás tervezés	3,00
4. Munkaügyi kapcsolatok	3,08
5. Javadalmazás és juttatások	3,33
6. Teljesítményértékelés	3,33
7. Képzés és fejlesztés	3,40
8. Tehetség gondozás	3,60
9. HRMS/IT	4,00

### 7.8.3 JELLEGZETES SIKERT HOZÓ HR KOMPETENCIÁK

A Dave Ulrich és szerzőtársai által 2009-ben azonosított HR-menedzseri kompetenciaterületek némileg kiegészített listájából a válaszadók a három legfontosabb közé a következőket sorolták (191. táblázat):

- személyes hitelesség (eredményesség, hatékony kapcsolatok, kommunikációs képességek) (81%),
- stratégiai hozzájárulás (75%),
- csapatmunka (69%).

Ezeket követi a HR információs technológia használata és a változásmenedzsment, majd gyors döntéshozatal. A tradicionális HR területeken (a toborzástól az értékelésig) nyújtandó szolgáltatások képességét csupán három válaszadó tartotta nagyon fontosnak.

191. táblázat: A HR-vezetők kulcskompetenciáinak rangsora

A kulcskompetenciák rangsora	Nagyon fontos	
	Gyakoriság	Megoszlás %
1. Személyes hitelesség (eredményesség, hatékony kapcsolatok, kommunikációs képességek)	13	81
2. Stratégiai hozzájárulás (kultúramenedzselés, gyors változtatás, stratégiai döntéshozás)	12	75
3. Csapatmunka	11	69
4. HR információs technológia használata	8	50
5. Változásmenedzselés	7	44
6. Gyors döntéshozatal	6	37
7. Idegennyelv-ismeret	5	31
8. Tudásmegosztás	5	31
9. Üzleti ismeretek (értéklánc, értékteremtés)	4	25
10. HR szolgáltatások ismerete (toborzás-kiválasztás, képzés, TÉR, HR mérés, stb.)	3	19

### 7.8.4 ELSŐDLEGES DÖNTÉSHOZATALI FELELŐSSÉG A FŐBB HR FUNKCIÓK TERÉN

A mostani felmérésünk megerősíti azt a más vizsgálatokban is kimutatott (CRANET, 2006 és Karoliny et al. 2009) felismerést, hogy a HR döntések sokhelyütt megosztott felelősségűek

**192. táblázat: Döntéshozatali felelősség a HR kulcsfunkcióiban**

A HR kulcsfunkciói	Helyi vezetők	Helyi vezetők a HR részleggel konzultálva	Helyi HR részleg a helyi vezetőkkel konzultálva	Helyi HR részleg
Emberi erőforrás tervezés	5	5	4	1
Toborzás	3	3	6	4
Kiválasztás	5	4	2	5
Teljesítményértékelés	5	2	4	4
Képzés-fejlesztés	3	6	5	2
Ösztönzés-juttatások	5	4	6	1
Munkaügyi kapcsolatok	4	3	5	4
Szervezeti kommunikáció	5	2	5	4
HRMS/IT	6	3	3	4

A HR kulcsfunkcióiban történő beavatkozások legtöbbször (192. táblázat) a válaszadók többsége olyan közös döntés eredményének tartja, amelyben a végső döntés egyeztetésen alapul, amit vagy a helyi vezetők hoznak meg előzetes HR-konzultáció után, vagy a HR-esek döntési kompetenciája az, de előbb egyeztetnek a helyi vezetőkkel. Ritkábban érvényesül úgy a HR-döntésekkel járó kölcsönös felelősség, hogy a végső döntéshozó a helyi HR-részleg képviselője.

### 7.8.5 A KÜLSŐ HR SZOLGÁLTATÓK SZEREPÉNEK ALAKULÁSA

Már többször jeleztük, hogy az emberi erőforrások menedzselése ma már sokhelyütt külső szolgáltatók bevonásával történik. A hagyományos HR tanácsadók mellett egyre több olyan szolgáltató jelenik meg, amelyik új HR szolgáltatással (pl. munkaerő-kölcsönzés, outsourcing, interim menedzsment stb.) lép piacra.

Romániában is a képzés-fejlesztés az a HR kulcsfunkció, amelyben a legtöbb válaszadó cég külső szolgáltatót vett igénybe. Itt azonban gyakori még részvételük a szervezeti kommunikáció, a munkaügyi kapcsolatok és a HRMS/IT területén, viszont kevésbé támaszkodnak külső szolgáltatóra az emberi erőforrás tervezés és a toborzás során. Ez utóbbi eredmény jelentősen eltér a más országokban tapasztalt gyakorlattól (193. táblázat).

**193. táblázat: A külső szolgáltatók szerepe és igénybevételük alakulása az egyes HR kulcsfunkciók területén**

HR kulcsfunkciók	Növekedett	Csökken	Változatlan	Nem alkalmaz külső szolgáltatót
Emberi erőforrás tervezés	2	3	2	9
Toborzás	3	3	2	8
Kiválasztás	4	1	5	6
Teljesítményértékelés	4	1	5	6
Képzés-fejlesztés	5	5	4	2
Ösztönzés-juttatások	3	4	4	5
Munkaügyi kapcsolatok	3	1	8	4
Szervezeti kommunikáció	4	0	9	3
HRMS/IT	4	1	7	4

## 7.9 TUDÁSMENEDZSMENT A HR-BEN

A tudásmenedzsment nem más, mint egy adott szervezet dolgozói kollektív tudásának (know-how, képességek és intellektuális képességek) integrált módon történő irányítása, megosztása. A jelzett kérdéskörrel HR területen érvényesülő gyakorlatával kapcsolatban a romániai helyzetkép megismerése érdekében is a következő három területet vizsgáltunk:

- a személyes HR kompetenciafejlesztés módszerei,
- a HR tudásáramok elősegítői,
- a HR tudásáramok irányai.

### 7.9.1 A SZEMÉLYES HR KOMPETENCIAFEJLESZTÉS

A válaszadók a HR területén megvalósuló legfontosabb személyes kompetenciafejlesztési módszernek (194. táblázat) az anya- és a leányvállalat közötti mobilitást tartották, szemben a helyi képzéssel vagy a leányvállalatok közötti mobilitás keretében történő tanulással, ill. az anyavállalatnál történő képzésekkel. Az informális tanulást a formális képzésnél jelentősebbnek értékelték.

A kultúraközi képzést a válaszadók a HR kompetenciafejlesztés szempontjából kevésbé fontos eszköznek minősítették.



**194. táblázat: A személyes HR kompetenciafejlesztés módozatainak fontossága (1-5-ös skálán, átlagban)**

(Magyarázat: 1=fontos  $\Rightarrow$  5 =nem fontos)

Kompetenciafejlesztési módok	A válaszok átlaga
Mobilitás az anyavállalat és a leányvállalat között	2,69
Informális tanulás	3,00
Helyi képzés	3,06
Mobilitás a leányvállalatok között	3,13
Formális tanulás	3,19
Kultúraközi képzés	3,63
Képzés az anyavállalatnál	3,75

**7.9.2 AZ ANYA- ÉS LEÁNYVÁLLALATOK KÖZÖTTI HR TUDÁSÁRAMLÁS ELŐSEGÍTŐI**

A válaszadók az anya- és leányvállalat között hatékony HR tudásáramok elősegítőinek (195. táblázat), azaz a HR gyakorlatokkal és technikákkal kapcsolatos tudás átadása szempontjából a vizsgált tényezők közül legfontosabbnak a tudás transzferre irányuló motivációt ítélték.

**195. táblázat: A HR tudásáramlás elősegítői (1-5 skálán, átlagban)**

(Magyarázat: 1=fontos  $\Rightarrow$  5 =nem fontos)

A tudásáramok elősegítői	A válaszok átlaga
Motiváció a tudás átadására	2,38
Képesség a tudás átadására	2,63
A tudás fajtája	2,94
A tudástranszfer módja	3,19

**7.9.3 AZ ANYA- ÉS A LEÁNYVÁLLALAT KÖZÖTTI HR-TUDÁSTRANSZFER**

A válaszadók a HR tudásáramlás (196. táblázat) legfontosabbikának a saját leányvállalatukon belül megvalósulót tartották és csak az ez után következő helyre tették az anyavállalattól indulót. (Ez utóbbi vélemény némileg ellentmond a központi és a helyi HR szervezet viszonyát firtató kérdéseinkre kapott válaszoknak, melyek szerint sokaknál meglehetősen erős centralizáció érvényesül.) Kevésbé jelentősnek minősítették az anyavállalat irányába tartó és a leányvállalatok közötti HR tudásáramlás fontosságát.

**196. táblázat: A HR tudásáramok (1-5 skálán, átlagban)**

(Magyarázat: 1=fontos  $\Rightarrow$  5 =nem fontos)

Tudásáramlás a HR területén	A válaszok átlaga
Tudásáramlás az Ön leányvállalatánál	2,44
Anyavállalattól induló tudásáramlás	2,50
Tudásáramlás az anyavállalat irányába	3,13
Tudásáramlás a leányvállalatok között	3,25

## 7.10 A HR JÖVŐBELI FELADATAI

### 7.10.1 A HR SZÁMÁRA FELADATOT JELENTŐ FŐBB ÜZLETI KÉRDÉSEK, TRENDEK

A megkérdezett HR vezetők az elkövetkező 12-24 hónap kulcskérdéseivel (197. táblázat) összefüggésben Romániában is a hatékonyság növelését állították a fontossági sorrend legelejére. Ezt az üzleti elvárást szinte minden válaszadó (87%) a HR-esek előtt álló legfontosabb feladatnak tekintette. Ehhez sokak számára vállalatfejlesztési, és az EU-s változásokkal összefüggő vagy logisztikafejlesztési feladatok társulnak.

**197. táblázat: Az elkövetkező 1-2 év fontosabb üzleti kihívásai**

A főbb üzleti irányok, kihívások fontossági rangsora	Nagyon fontos		Fontos	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
Hatékonyságnövelés	14	87	2	12
Vállalatfejlesztés	11	69	5	31
EU-val összefüggő változások	7	44	7	44
Elosztás (logisztika) fejlesztés	7	44	6	37
A globalizációhoz való alkalmazkodás	5	3	6	37
Vállalat-újjászervezés	4	25	7	44
Keleti terjeszkedés	1	6	3	19

### 7.10.2 A HR SZAKEMBEREK ÜZLETI SZEMLÉLETÉT JAVÍTÓ KEZDEMÉNYEZÉSEK

A HR szakemberek üzleti hatékonyságának a növelésére ez idáig nem helyeztek nagy hangsúlyt a válaszadó szervezeteknél (198. táblázat). Bizonyítja ezt az, hogy a megkérdezett szakemberek megvalósult akcióknak kizárólag a speciális HR ismereteket nyújtó képzéseket jelölték és más típusú akciók még a tervezés szintjén sem jelennek meg.

**198. táblázat: Az üzleti szemlélet erősítése a HR-esek körében**

A HR-esek üzleti szemléletét erősítő akciók	Megvalósult	Tervezik
Speciális HR ismereteket nyújtó képzések	14	0
Üzleti ismereteket közvetítő képzések	0	0
Mérésre és az üzleti teljesítményre alapozó ösztönzők	0	0
A HR szakemberek kiválasztásánál üzleti ismeretek elvárása	0	0
A megüresedő HR-es pozíciókba toborzás az üzleti területekről	0	0
A HR munkatársak HR részlegen kívüli rotációja	0	0

## 7.11 A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI

A meginterjúvált vállalati szakemberek személyes jellemzői közül a demográfiai jellemzőik mellett szakmai képzettségük jellegét és betöltött pozíciója jellemzőit vizsgáltuk.

### 7.11.1 DEMOGRÁFIAI JELLEMZŐK ÉS KÉPZETTSÉG

A felmérésben részt vevő szakemberek nemek szerinti megoszlásában (56 % nő - 43 %férfi). észrevehető (199. táblázat) a HR-esek körében általában jellemző a női dominancia.

**199. táblázat: A válaszadók neme (n=16)**

A kitöltő neme	Gyakoriság	Megoszlás %
Férfi	7	44
Nő	9	56
<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

A felmérésben résztvevők 44%-a 30-39 év közötti, további 37 százalékuk a 25-29 éves korosztály tagja és csak néhány 40 év feletti szakember szerepelt közöttük (200. táblázat).

**200. táblázat: A válaszadók életkora (n=16)**

A válaszadó életkora (év)	Gyakoriság	Megoszlás %
25-29	6	37
30-39	7	44
40-54	2	12
55-59	1	6,
<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

A felmérésben szereplő megkérdezettek kettő kivételével egyetemi, főiskolai, vagy azzal egyenértékű végzettséggel rendelkeztek (201. táblázat).

**201. táblázat: Az iskolai végzettség szintje (n=16)**

A kitöltő végzettségi szintje	Gyakoriság	Megoszlás %
Egyetemi doktor (PhD)	0	0
Egyetem (MSc)	10	63
Főiskola (BSc)	4	25
Egyéb	2	12
<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

A megkérdezettek legnagyobb arányban (44%) társadalomtudományi végzettségűek, de volt közöttük műszaki (12%), illetve egy a természettudományok (6,%) terén diplomát szerzett szakember is (202. táblázat).

**202. táblázat: A szakmai végzettség területe (n=16)**

A kitöltő végzettségének szakmai területe	Gyakoriság	Megoszlás %
Természettudomány	1	6
Műszaki	2	12
Társadalomtudomány	7	44
Egyéb	6	38
<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

### 7.11.2 A VÁLASZADÓ BEOSZTÁSA

A felmérésben szereplő személyek 44%-a elsősorban HR vezető: HR igazgató, menedzser vagy osztályvezetői titulussal (203. táblázat). A válaszadók fele nem HR-es munkakörben dolgozott (ügyvezető igazgató, eladási igazgató, minőségmenedzser, könyvelő).

**203. táblázat: Jelenlegi beosztás (n=16)**

A kitöltő pozíciója a szervezetben	Gyakoriság	Megoszlás %
Vezérigazgató	0	0
HR elnökhelyettes	0	0
HR igazgató/menedzser	6	3
HR osztályvezető	1	6
HR szakértő	1	6
Egyéb	8	50
<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

A válaszadók harmada kevesebb, mint három éve dolgozott jelenlegi pozíciójában. A többségük hosszabb ideje, jellemzően 3-5 éve áll a posztján (204. táblázat).

**204. táblázat: A jelenlegi pozícióban eltöltött idő (n=16)**

A jelenlegi pozícióban eltöltött idő (év)	Gyakoriság	Megoszlás %
0-3	5	31
3-5	7	44
5-10	3	19
10-15	1	6
15 -	0	0
<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

## 8 SZERBIA

(Milan Nikolić - Szlávicz Ágnes - Susnyár Stangl Gizella - Poór József)

### 8.1 BEVEZETÉS

A jelen fejezet célja röviden bemutatni a 20 szerbiai leányvállalatnál elvégzett vizsgálatunk eredményeit.

Térkép



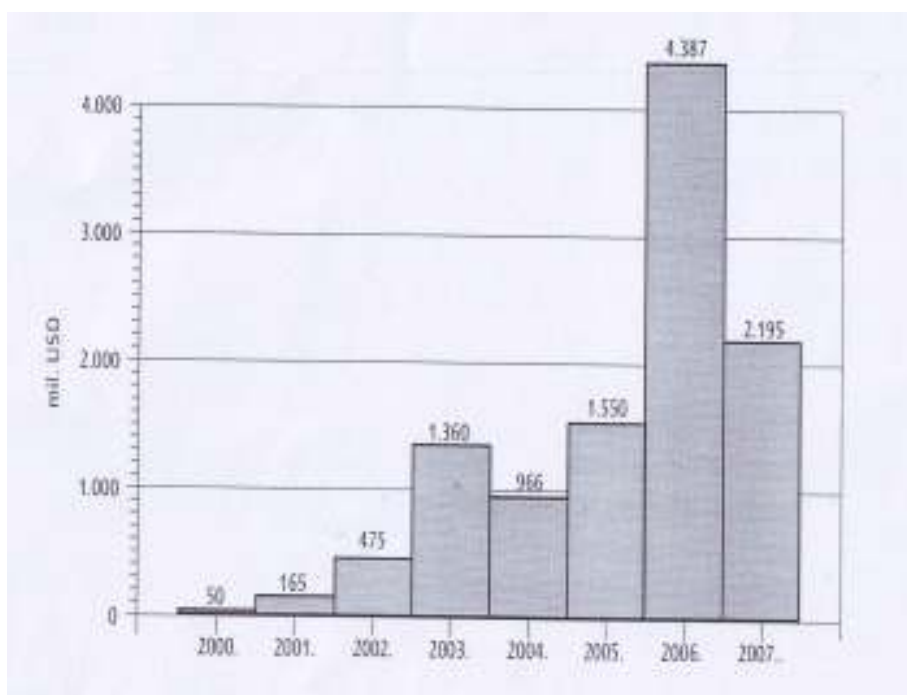
Lakosság: 10.150.265 fő  
Terület: 88.361 km<sup>2</sup>

### 8.1.1 A SZERBIÁBA ÉRKEZŐ FDI JELENTŐSÉGE, FORRÁSAI ÉS SZEKTORÁLIS MEGOSZLÁSA

A 2001-ben kezdődött gazdasági reformok óta Szerbia a közép- és kelet-európai befektetési célországok egyik élenjáró tagjává vált. 2009 végére az országba áramló FDI mértéke meghaladta a 14 milliárd eurót, miközben az azt megelőző négy évben Szerbia közel 11 milliárd eurónyi külföldi működőtőkét vonzott.

A PricewaterhouseCoopers tanulmánya szerint Szerbia a harmadik legkedveltebb ország termelés, és a hetedik legvonzóbb a szolgáltatások szempontjából a felzárkózó gazdaságok között. Az Ernst & Young felmérései szerint továbbá kb. 150 befektetési projekt valósult meg Szerbiában a 2007-től 2009-ig tartó időszak folyamán, amivel Szerbia a dél-kelet-európai régió országai között a második helyet foglalja el. A 2000-tól sikeresen végrehajtott privatizációs törekvéseknek köszönhetően Szerbia jelentős növekedést tudott elérni az FDI tekintetében (38. ábra).

**38. ábra: FDI mértéke Szerbiában, 2000-2007 között millió USA dollárban**



Forrás: Narodna banka Srbije (National bank of Serbia)

A SIEPA (Szerb Befektetési és Export Támogató Ügynökség – Serbia Investment and Export Promotion Agency) adatai szerint az FDI országeredet megoszlást nézve az Európai Unió tagországai vannak a lista elején. A Szerbiába érkező külföldi működőtőke közel 70%-a ezekből az országokból áramlik be. Országokat nézve első helyen Ausztria áll, amelyet Görögország, Norvégia, Németország és Hollandia követ, akik mellett jelentős befektetőnek minősül még Szlovénia, Franciaország, Magyarország és Luxemburg is. Az Egyesült Államok tényleges adatai jóval magasabbak, mint amit a hivatalos jelentésekből kiolvashatunk, ugyanis befektetőik elsősorban európai társvállalataikon keresztül intézik investíciójukat. Ez ugyanígy igaz Belgium, Dánia, Izrael és még számos más ország esetén is.

205. táblázat: A Szerbiába áramló FDI mértéke iparáganként (2005-2009)

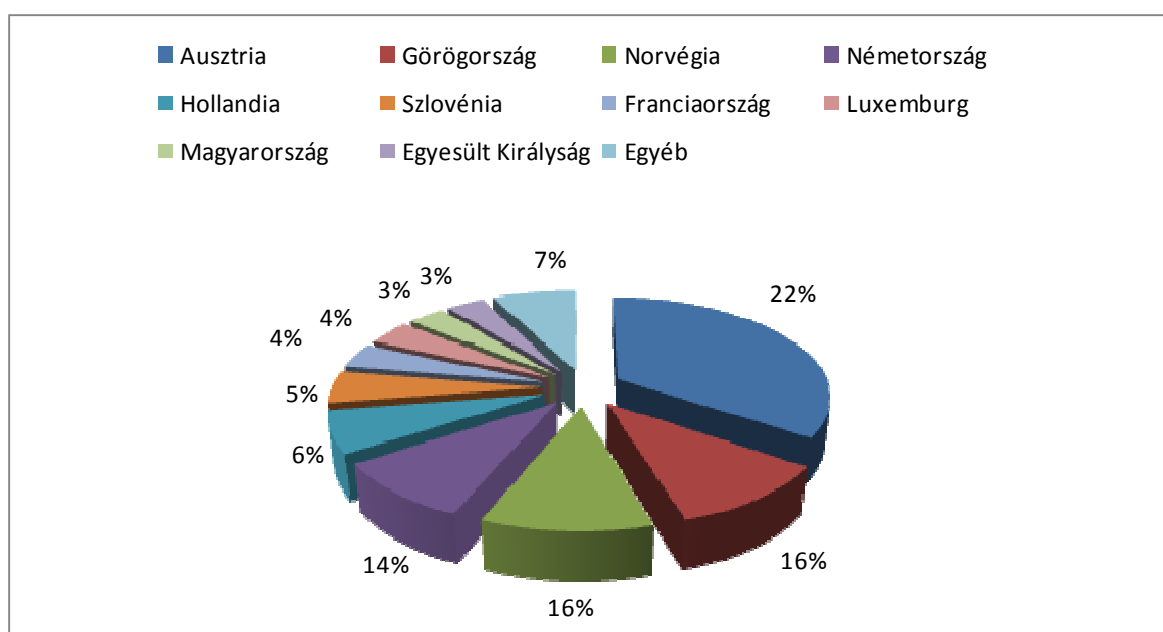
Iparág	Befektetési érték (millió USD)
Pénzügyi szervezetek	5 294,4
Gépgyártás	3 161,3
Közlekedés és távközlés	2 681,6
Ingatlan	2 060,9
Bányászat	578,6
Építőipar	351,8
Szálloda és vendéglátás	178,8
Szolgáltatók	166,0
Mezőgazdaság	131,2
Közigazgatás	95,9
Energiaszolgáltatók	13

Forrás: National Bank of Serbia

Az elmúlt öt év során a szolgáltató szektor vált a legvonzóbb iparaggá a nemzetközi befektetők számára. A bank és biztosítás szektor büszkélkedhet a legmagasabb FDI beáramlással, amely elérte az 5,3 milliárd dollárt. A termelő iparágak vannak a második helyen 3,2 milliárd dollárral, majd a szállítmányozás, a telekommunikáció, az ingatlanfejlesztések, illetve a kereskedelem következnek (205. táblázat).

A Szerbiába áramló FDI főként EU-tagországokból származik, de az Egyesült Államok és Oroszország is növelik jelenlétüket (206. táblázat).

206. táblázat: A Szerbiába áramló FDI megoszlása országonként



Forrás: www.pkr.rs, SDI u Srbiji (FDI in Serbia)



A legjelentősebb mértékű FDI beáramlást a pénzügyi közvetítő tevékenységek vonzották (4,5 milliárd euró vagy 31%). A termelő vállalatok 2,9 milliárd euró értékben (20%) szereztek külföldi működőtőkét, amelynek 47%-a az élelmiszer és üdítőital gyártásban (698 millió euró), illetve a vegyipari termékek előállításában (661 millió euró) hasznosult. A szállítmányozásban érdekelt vállalatok 2,31 milliárd euróhoz jutottak (16%), míg a telekommunikációs vállalatok 2,16 milliárd euró külföldi működőtőkét szereztek. A kereskedelem 1,85 milliárd eurót, a teljes FDI 13 %-át mondhatja magáénak. Az ingatlankezelés szintén 13%-kal vette ki a részét, ez esetében 1,85 milliárd eurót jelent.

## 8.2 A FELMÉRÉSBEN RÉSZT VEVŐ SZERVEZETEK JELLEMZŐI

A kérdőíves felmérésben 20 külföldi tulajdonú jogilag önálló leányvállalat vett részt.

### 8.2.1 SZERVEZETI MÉRET

A CEEIRT szerbiai felmérésében részt vett 20 külföldi tulajdonú cégben összesen 23.389 foglalkoztatott dolgozott a 2009-es évben (207. táblázat).

A vizsgált szerbiai vállalatok 60 százaléka kétszázötven főt, vagy annál kevesebb dolgozót foglalkoztat, 25 százalékuknak pedig kétszázötven és ezer fő közötti munkatársa van. A fennmaradó 15% pedig valódi nagyvállalatnak tekinthető, hiszen 1000 főnél több dolgozót foglalkoztat. A válaszadók között tehát a kis és közepes vállalatok vannak túlsúlyban.

207. táblázat: Létszám (fő) (n=20)

Vállalati összlétszám (fő)	2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %
- 250	12	60
251-1000	5	25
1001-2000	1	5
2001-5000	1	5
5000 -	1	5
<b>Összesen</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

### 8.2.2 A SZERVEZET MANDÁTUMA

A felmérés során azt is vizsgáltuk, hogy ezek a szervezetek milyen mértékben ellenőrzik a teljes értékláncot (value chain) (208. táblázat). A leányvállalatok csaknem egyharmada (30%) által betölthető szerepek (mandátum) az egész világpiacon történő fejlesztést is magukban foglalják. A vállalatok negyede a teljes értéklánc csupán egy-egy elemének letéteményese. A fennmaradó vállalatok egyenlő arányban utánpótlást az anyavállalatnak (15%), üzleti tevékenysége során egy meghatározott terméklánc fejlesztését és forgalomba hozását végzők a világpiacon számára (15%) és a világpiacon korlátlanul kiléphető leányvállalatoknak (15%).

**208. táblázat: A felmérésben részt vevő cégek mandátuma (n=20)**

Leányvállalatának szerepei és mandátumai	Gyakoriság	Megoszlás %
Mandátum 1	3	15
Mandátum 2	6	30
Mandátum 3	5	25
Mandátum 4	3	15
Mandátum 5	3	15
<b>Összesen</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

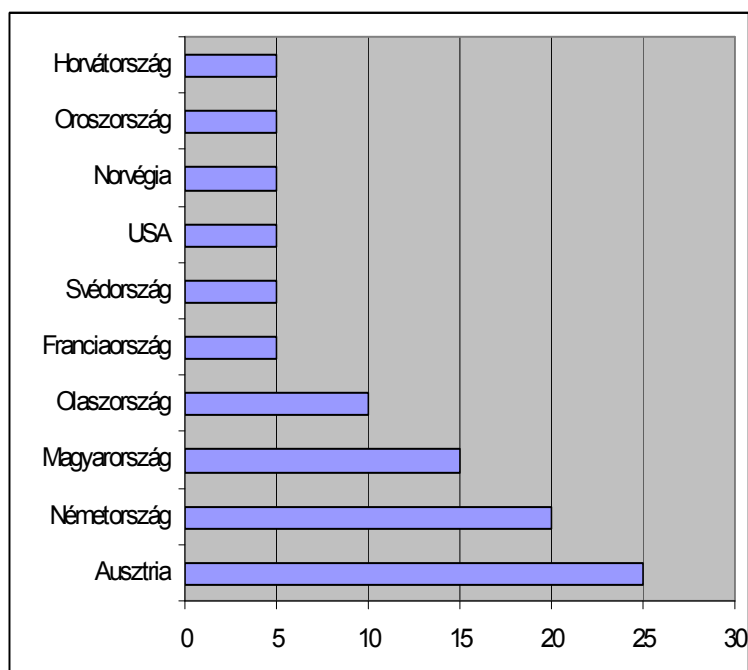
### 8.2.3 AZ ANYAVÁLLALAT EREDETE

A vizsgálatban részt vevő leányvállalatok 11 különböző országból érkeztek Szerbiába (209. táblázat). Negyedük Ausztriából, 20 százalékuk Németországból, 15 százalékuk pedig Magyarországról származik. Tíz százalékuknak olaszországi eredete van. A fennmaradt cégek (30%) pedig a következő országokból érkeztek: Franciaország, Svédország, USA, Norvégia, Oroszország és Horvátország.

**209. táblázat: A részt vevő cégek anyavállalatának eredete országonként (n=20)**

Az anyavállalat eredete	Gyakoriság	Megoszlás %
Ausztria	5	25
Németország	4	20
Magyarország	3	15
Olaszország	2	10
Franciaország	1	5
Svédország	1	5
USA	1	5
Norvégia	1	5
Oroszország	1	5
Horvátország	1	5
<b>Összesen</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

A felmérésben részt vett cégek anyavállalatának eredetét a 39. ábra is jól illusztrálja.

**39. ábra: A részt vevő cégek anyavállalatának eredete (n=20)**

A 210. táblázat pedig azt mutatja, hogy a válaszadó cégek túlnyomó többsége (79%) hagyományos multinacionális cégek tekinthető, míg 21%-uk feltörekvő országok (pl. Oroszország, Magyarország, Horvátország) reprezentánsa.

**210. táblázat: A részt vevő cégek hagyomány alapján (n=20)**

Az anyavállalat	Gyakoriság	Megoszlás %
Hagyományos multi	15	79
Feltörekvő (emerging-transitional)	5	21
<b>Összesen</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

#### 8.2.4 A LEÁNYVÁLLALATOK MEGALAKULÁSÁNAK IDEJE ÉS FORMÁJA

A vizsgált leányvállalatok külföldi tulajdonosai 1996 után hajtották végre a többségi irányítás átvételét vagy a zöldmezős beruházásokat (211. táblázat). A cégek 15%-a 1996 és 2000 között érkezett Szerbiába, a fennmaradók (85%) pedig már az új évezredben. A felmérésben részt vevő cégek külföldi tulajdonosainak többsége (85%) felvásárlással egybekötött privatizáció vagy az azt követő akvizíció útján szerzett többségi irányítást a szerbiai vállalatokban.

**211. táblázat: A felmérésben részt vevők belépési ideje és módja (n=20)**

A leányvállalat megalakulásának ideje	Felvásárlás, összevonás	Zöldmezős beruházás	Összesen	Megoszlás %
1990 előtt	0	0	0	0
1990-1995	0	0	0	0
1996-2000	3	0	3	15
2001-2005	7	0	7	35
2005 után	7	3	10	50
<b>Összesen</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>%-os megoszlás</b>	<b>85</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**8.2.5 MŰKÖDÉSI TERÜLET: SEKTOR-ÁGAZAT**

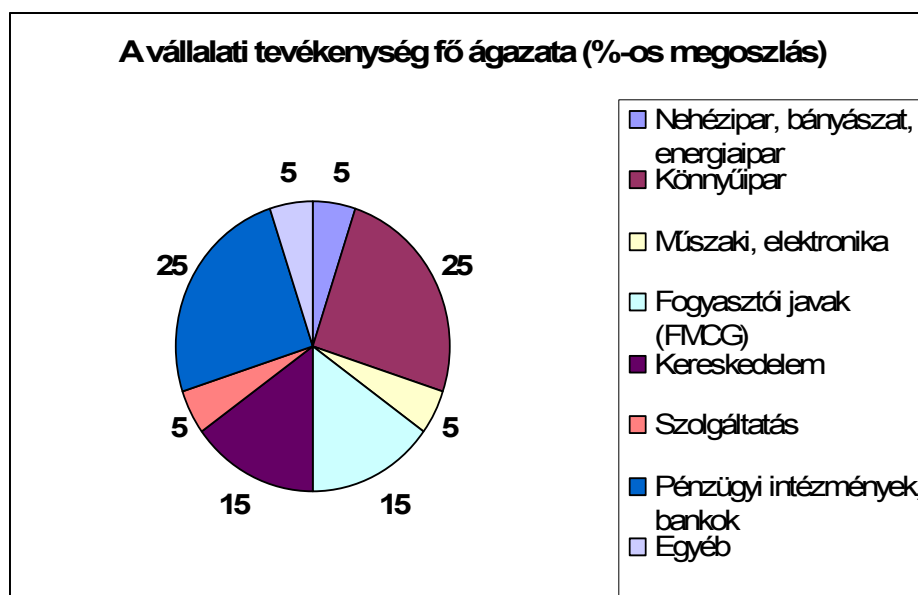
A vizsgált szervezetek egyik része könnyűiparral foglalkozik, míg másik negyedét pénzügyi intézmények és bankok alkotják. A válaszadók 15 százaléka kereskedelmi tevékenységet végez, míg ugyancsak 15 százalékuk fogyasztói javakat termel. A fennmaradó vállalatok öt-öt százalékkal a nehézipar (5%), az elektronika (5%), a szolgáltatások (5%) és egyéb területek cégeit képviselik (212. táblázat).

**212. táblázat: A résztvevők szektorális hovatartozása (n=20)**

A leányvállalati tevékenység fő ágazata	Gyakoriság	Megoszlás %
Nehézipar, bányászat, energiaipar	1	5
Könnyűipar	5	25
Műszaki, elektronika	1	5
Fogyasztói javak (FMCG)	3	15
Kereskedelem	3	15
Szolgáltatás	1	5
Pénzügyi intézmények, bankok	5	25
Egyéb	1	5
<b>Összesen</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

A 40. ábra a résztvevők szektorális hovatartozását illusztrálja.

**40. ábra: A résztvevők szektorális hovatartozása (n=20)**



### 8.3 A VÁLLALAT FEJLŐDÉSÉNEK FŐBB IRÁNYAI A VIZSGÁLAT IDŐSZAKÁBAN

#### 8.3.1 FŐBB STRATÉGIAI PROBLÉMÁK-ORIENTÁCIÓK

Az alcímben jelzett kérdéskörrel kapcsolatban azt vizsgáltuk, hogy a következő három stratégiai orientáció milyen súllyal szerepelt a szerbiai válaszadók esetében:

- növekedés, piacbővítés, portfólió-bővítés,
- stabilitás, hatékonyságjavítás, nyereségmegtartás, alkalmazkodás a piaci helyzethez,
- létszámcsökkentés, racionalizálás.

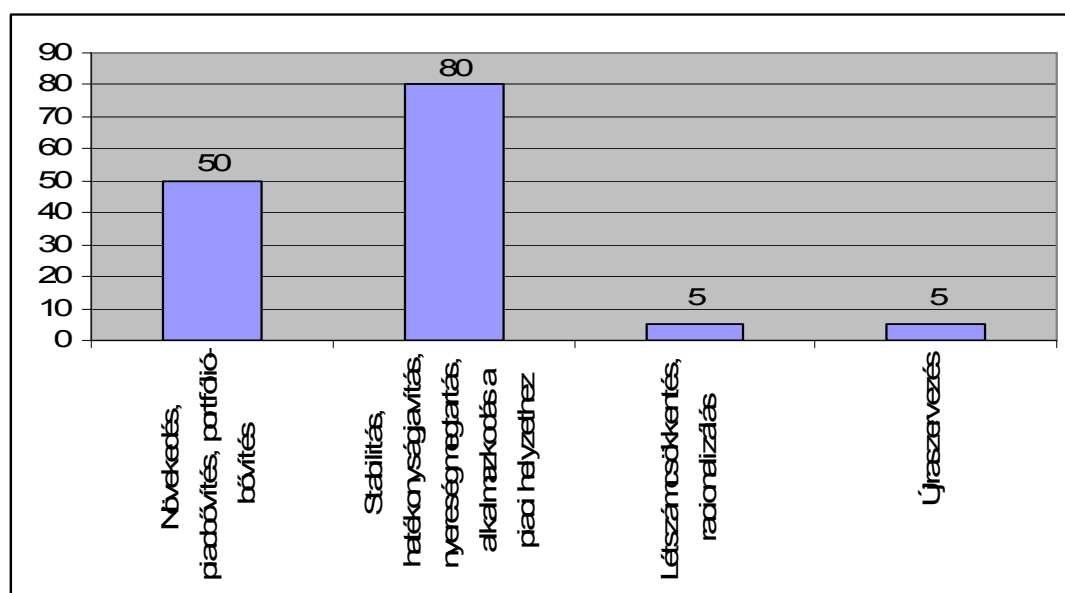
A vizsgált időszakban a válaszadók túlnyomó többsége (80%) stabilitásra törekedett. A növekedés és portfólió bővítés a megkérdezett cégek felére volt jellemző. A válaszadók 5-5 százaléka pedig a racionalizációt és az újraszervezést tűzte ki célul (213. táblázat).

213. táblázat: A főbb stratégiai problémák és orientációk

A főbb stratégiai problémák, orientációk	Az „igen” válaszok gyakorisága	Megoszlás %
Növekedés, piacbővítés, portfólió-bővítés	10	50
Stabilitás, hatékonyságjavítás, nyereségmegtartás, alkalmazkodás a piaci helyzethez	16	80
Létszámcsökkentés, racionalizálás	1	5
Újraszervezés	1	5

A 41. ábra ezen válaszok megoszlását illusztrálja. Kiemeljük, hogy a válaszadók egyidejűleg több opciót is megjelölhettek.

41. ábra: A főbb stratégiai problémák és orientációk (%)



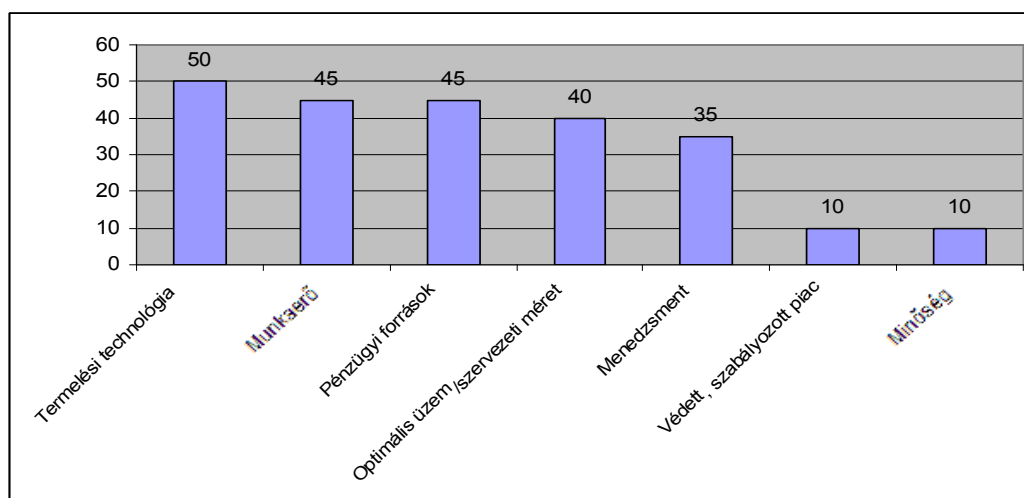
### 8.3.2 A FŐBB VERSENYTÉNYEZŐK A VIZSGÁLAT IDŐSZAKÁBAN

A cégek legfontosabb versenytényezőjének (214. táblázat, 42. ábra) a válaszadók fele a termelési technológiát tartja. A válaszadók 45 százaléka hangsúlyozta a pénzügyi forrásokat, és ugyanennyien emelték ki a munkaerő fontosságát. A válaszadók 40 százaléka az optimális üzem/szervezeti méretet, 35 százalékuk pedig a menedzsmentet is az igen fontos versenytényezők közé sorolta. A megkérdezettek 10 százaléka jelölte meg a védett piacot és a minőséget, mint fontos versenytényezőt. (E kérdésnél is több válaszlehetőséget jelölhettek meg a megkérdezett HR szakemberek.)

214. táblázat: A szervezeti versenytényezők fontossága

Versenytényezők	Az „igen” válaszok gyakorisága	Megoszlás %
Termelési technológia	10	50
Munkaerő	9	45
Pénzügyi források	9	45
Optimális üzem/szervezeti méret	8	40
Menedzsment	7	35
Védett, szabályozott piac	2	10
Minőség	2	10

42. ábra: A szervezeti versenytényezők fontossága



#### 8.4 A HR-MUNKA KULCSMUTATÓINAK JELLEMZŐI

Ebben részben a következő szerbiai HR-jellemzőkről adunk képet:

- A HR-részleg létszámának és leterheltségének alakulása,
- A HR munka fontosságát, eredményeit, hatékonysági jellemzőit reprezentáló főbb mutatók (a bérköltség összköltségen belüli aránya, a korfa, a képzési költségkeret relatív súlya, a fluktuációs ráta és a hiányzások számának alakulása).

### 8.4.1 A HR DOLGOZÓK LÉTSZÁMA

A megkérdezett cégeknél az egy HR dolgozó által kiszolgált átlagos foglalkoztatotti létszám a 2008-as 70-ről 2009-ben 88 főre növekedett (215. táblázat). E hatékonysági mutató 25%-os javulása úgy következett be, hogy miközben a foglalkoztatotti a mintabeli leányvállalatok létszáma a 16%-kal nőtt, a HR-dolgozók összlétszáma 9%-kal csökkent. A vizsgált cégeknél 2009-ben a HR összlétszám csaknem fele adminisztratív, míg kicsit több mint fele a professzionális kategóriákba tartozott.

**215. táblázat: A részt vevő cégek össz- és HR-létszám jellemzői (n=20)**

Év	Foglalkoztatottak száma (fő)	HR létszám			Egy HR alkalmazottra jutó összlétszám (fő)
		HR szakemberek (fő)	HR admin.(fő)	HR össz-létszám (fő)	
<b>2008</b>	20203	160	129	289	70
<b>2009</b>	23389	137	128	265	88
<b>2009/2008</b>	116%	85%	99%	91%	125%

A vizsgált szervezetek HR-részlegeinek fele 1-4 főt foglalkoztat. A válaszadók 20 százalékánál 5-10 fős HR-részleg működik, míg húsz fő feletti HR-részlegről 20 százalékuk számolt be. 11-15 és 15-20 fővel dolgozik a megkérdezett cégek 5-5 százaléka (216. táblázat). Minden leányvállalat rendelkezik HR munkatárssal.

**216. táblázat: A HR-részleg létszáma (fő) (n=20)**

Az összes HR dolgozó (fő)	2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %
<b>Nincs</b>	0	0
<b>1-4</b>	10	50
<b>5-10</b>	4	20
<b>11-15</b>	1	5
<b>16-20</b>	1	5
<b>20 -</b>	4	20
<b>Összesen</b>	<b>20</b>	<b>100</b>



## 8.5 A HR MUNKA FONTOSÁGÁT ÉS EREDMÉNYEIT JELZŐ FŐBB MUTATÓK ALAKULÁSA

### 8.5.1 A BÉRKÖLTSÉG MŰKÖDÉSI KÖLTSÉGEN BELÜLI ARÁNYA

A HR munka vállalati életben betöltött fontosságának egyik gyakran vizsgált mutatója a bérköltségek működési költségen belüli aránya (217. táblázat). A feltevések szerint ugyanis magasabb arányszám esetén az emberi erőforrások menedzselésének hatásai erőteljesebben és közvetlenebbül befolyásolják a szervezeti teljesítmény alakulását. E kategóriába (a 40%-nál magasabb bérköltség-hányadúak körébe) a vizsgálatban részt vevő leányvállalatok 23 százaléka tartozott. Döntő többségük (65%) pedig viszonylag alacsony (30% alatti), jellemzően 10-30 körüli bérköltség-hányad mellett működött.

217. táblázat: A bérköltség a működési költség %-ában

Béreköltség a működési költség %-ában	2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %
5 % alatt	1	6
5-10 %	2	12
11-20 %	4	23
21-30 %	4	23
31-40 %	2	12
41-50 %	3	18
50 % felett	1	6
<b>Összesen</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

### 8.5.2 AZ ALKALMAZOTTAK ÉLETKOR SZERINTI MEGOSZLÁSA

Az emberi erőforrás-menedzselési akciók egyik eredménye az alkalmazotti állomány korösszetételének alakulása (218. táblázat). E tekintetben szerbiai felmérésünk eredményei nem erősítik meg azt a közkeletű vélekedést, miszerint a nemzetközi cégeknél nincs helye a 45 évnél idősebb munkavállalóknak. A 2009-es évben a vizsgálatban szereplő leányvállalatok alkalmazottainak nagyjából egynegyede (24%) ugyanis ebbe a kategóriába tartozott. A 25 évnél fiatalabbak részaránya 15 % körüli, a derékhadat pedig a 25-45 évesek képezték – 60% fölötti aránnyal. A 2008-as adatok is nagyon hasonló képet mutatnak az alkalmazottak korösszetételéről.

**218. táblázat: Az alkalmazottak életkorcsoportok szerinti megoszlása (%)**

Korosztályok	25 év alatt	25 és 45 év között	45 év fölött	Összesen
<b>2008</b>	15%	62%	24%	100%
<b>2009</b>	14%	62%	24%	100%

### 8.5.3 A KÉPZÉSI KÖLTSÉGKERET RELATÍV SÚLYA

A szakirodalom a korszerű és eredményes HR-munka egyik fontos mutatószámaként tekint a képzési költségek relatív (a teljes éves bérköltséghez viszonyított) alakulására (219. táblázat). A vizsgált cégek több mint 60%-ánál az éves képzési keret relatív súlya a 3%-os érték alatt maradt, viszont az elemzett leányvállalatok mintegy egyharmadánál az éves bérkeret 7-20%-a közötti összeget költöttek az alkalmazottak képzésére.<sup>10</sup>

**219. táblázat: Az éves képzési keret a teljes éves bérköltség %-ában**

Éves képzési keret a teljes éves bérköltség %-ában	2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %
<b>1 % alatt</b>	0	0
<b>1-2 %</b>	10	56
<b>2,1 -3 %</b>	1	6
<b>3,1 -5 %</b>	1	6
<b>5,1 -7 %</b>	0	0
<b>7,1-10 %</b>	3	17
<b>11 - 20 %</b>	3	17
<b>20 % felett</b>	0	0
<b>Összesen</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

### 8.5.4 A FLUKTUÁCIÓ MÉRTÉKE

A fluktuáció mértéke a vizsgálatban szereplő leányvállalatok több, mint felénél a 10%-os szint alatt volt, úgy, hogy nem kevés cégnél szinte nem is mérhető értéket képviselt. A válaszadók közel negyede viszont szembesült a fluktuáció kihívásával, hiszen az a 10-30 %-os sávban helyezkedett el. Egy cégtől pedig 40% fölötti kategóriában szereplő értéket jeleztek (220. táblázat).

<sup>10</sup> E mutató a korábban már említett CRANET nemzetközi összehasonlító HR adatbázisból számolt globális világátlag értéke 3,36%, a kelet-európai 3,15%, a magyar 3,54%, míg a szerbiai 2,64% volt. (Karoliny-Poór, 2010, Leković-Sušnjar, 2010).

**220. táblázat: Fluktuációs ráta (%)**

A fluktuáció mértéke	2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %
1 % alatt	2	18
1-3 %	1	9
3,1 -5 %	1	9
5,1-10 %	2	18
11 -20 %	2	18
21 -30 %	2	18
31 -40 %	0	0
40 % felett	1	9
<b>Összesen</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**8.5.5 A HIÁNYZÁSOK / BETEGSZABADSÁG MIATT KIESŐ IDŐ**

A válaszadó cégek harmadánál évi átlagos 6 és 10 nap közötti hiányzásról, illetve betegszabadság miatt kiesett átlagos kiesett időről adtak számot. A vállalatok ugyancsak harmada viszont 21-30 nap közötti hiányzási értéket jelzett. Az adatszolgáltatók 11 százalékánál az egy napot sem érik el a távolmaradások, ugyanakkor hasonló százaléku a 10-20 nap közötti hiányzások mértéke (221. táblázat).

**221. táblázat: Az egy alkalmazottra eső éves átlagos hiányzási napok alakulása**

Távolmaradás / betegszabadság (nap/év)	2009	
	Gyakoriság	Megoszlás %
- 1	0	0
1-3	2	22
4-5	0	0
6-10	3	33
11-20	1	11
21-30	3	33,
31-40	0	0
40-	0	0
<b>Összesen</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

## 8.6 A KIKÜLDÖTTEK ÉS SZEREPEIK

### 8.6.1 KÜLFÖLDI KIKÜLDÖTTEK

A hosszabb távra kiküldöttek két kategóriáját szokás megkülönböztetni. A külföldről (anyavállalattól vagy harmadik országból) érkezőket, akiket ismert angol szóval expatriótáknak hívunk és a hazai leányvállalattól tartósan külföldi (az anyavállalathoz vagy más országokban működő leányvállalatokhoz) kiküldetésre kinevezetteket.

- Külföldről kiküldöttek nem menedzseri szerepben történő alkalmazására a vizsgálatban szereplő szerbiai leányvállalatok 65 százalékánál egyáltalán nem volt példa. A vizsgált cégek 30 százalékban pedig 2-10 expat-ot alkalmaztak.
- A menedzseri szerepkörben a vizsgált cégek negyede 2-3 fő külföldi kiküldöttet foglalkoztatott. A cégek 40 százaléka egyáltalán nem alkalmazott expat-okat menedzseri szerepben. A vállalatok 15 százalékában 6-10 fő között mozgott a számuk, egy-egy válaszdónál azonban 4-5-en, sőt 20-nál többen is dolgoztak (222. táblázat).

**222. táblázat: A külföldi kiküldöttek száma (n=20)**

Expatrioták száma (fő)	Menedzseri szerepben		Nem menedzseri szerepben	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
<b>Nem volt</b>	8	40	13	65
<b>1</b>	2	10	1	5
<b>2-3</b>	5	25	2	10
<b>4-5</b>	1	5	2	10
<b>6-10</b>	3	15	2	10
<b>11-15</b>	0	0	0	0
<b>16-20</b>	0	0	0	0
<b>20 -</b>	1	5	0	0
<b>Összesen</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

A külföldi kiküldöttek csaknem 85%-a menedzseri munkakörbe került, míg csak kb. 15 százalékukat küldték nem menedzseri munkakörök ellátására Szerbiába (223. táblázat).

**223. táblázat: Külföldi kiküldöttek (expat) beosztása (n=20)**

Menedzser	Nem menedzser	Összesen
85%	15%	100%

A válaszadó szervezetek 82 %-a jelezte, hogy az anyavállalati központból érkeztek a külföldi kiküldöttek. Míg a több külföldi kiküldött 18%-a nem az anyavállalat országából jött Szerbiába (224. táblázat).

**224. táblázat: A külföldi kiküldöttek származási országa**

Anyország	Más országok	Összesen
82%	18	100%

## 8.6.2 SZERBIAI KIKÜLDÖTTEK

A továbbiakban azt vizsgáljuk, hogy a mennyire volt jellemző és milyen szerepekben fordult elő, hogy szerbiai kiküldöttek kerültek az MNV külföldi cégeihez (225. táblázat).

- A szerbiai leányvállalatok többsége (80%) nem küldött ki helyi munkatársakat az MNV külföldi cégeihez. Ahonnan küldtek külföldre munkatársakat, ott számuk jellemzően 2-3 fő volt, s ez a menedzseri és a nem menedzseri pozíciókra egyaránt érvényes volt.

**225. táblázat: A szerbiai kiküldöttek száma és szerepkörei (n=20)**

Szerbiai kiküldöttek száma (fő)	Menedzseri szerepben		Nem menedzseri szerepben	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
Nem volt	16	80	16	80
1	1	5	0	0
2-3	3	15	3	15
4-5	0	0	1	5
6-10	0	0	0	0
11-15	0	0	0	0
16-20	0	0	0	0
20 -	0	0	0	0
<b>Összesen</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

## 8.7 A HR RÉSZLEG MŰKÖDÉSE

### 8.7.1 A KÖZPONTI ÉS A HELYI HR SZERVEZET VISZONYA

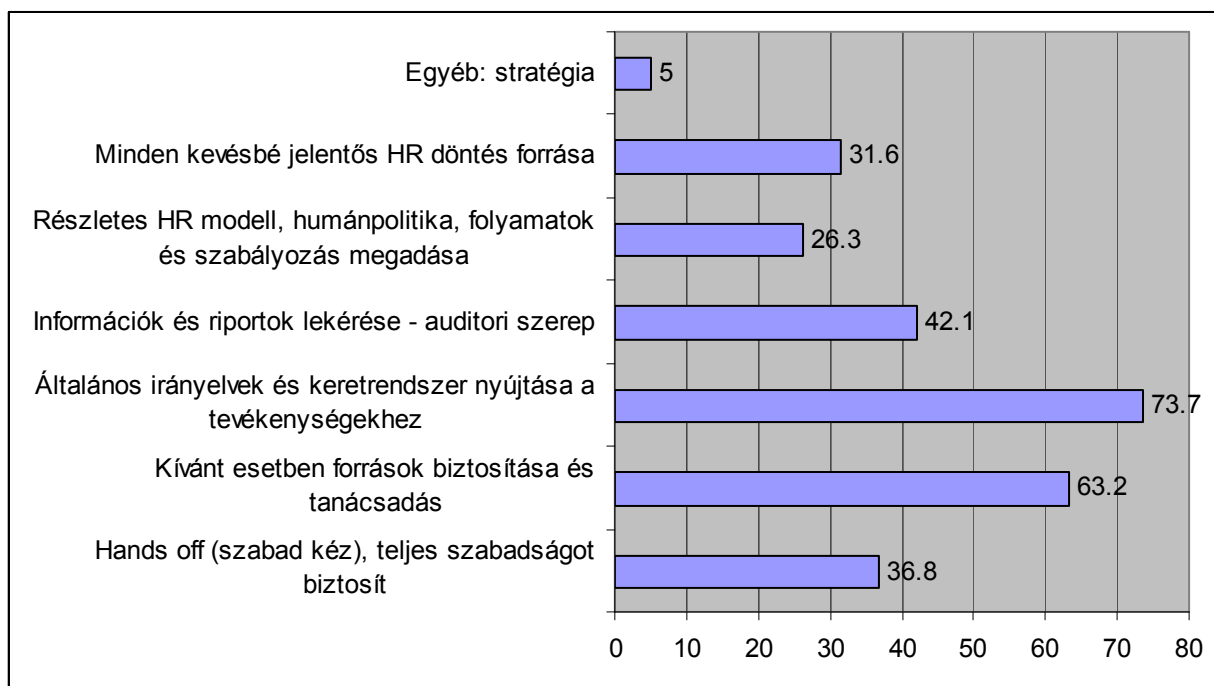
A vizsgált vállalatok körében sokféle szerepmegosztási gyakorlatot találtunk (226. táblázat, 43. ábra).

- A tipikus, a válaszadók majdnem háromnegyedénél (74%) érvényesülő megoldás azonban az volt, hogy a vállalati központ HR részlege csak általános irányelveket fogalmaz meg és egységes keretrendszert állít fel, illetve forrásokat biztosít és tanácsokat ad a leányvállalatoknál tevékenykedő HR részlegek munkájához,
- További jellemző megoldás, hogy az auditori szerep betöltése mellett, a helyiektől információkat és jelentést kér a vállalati központ HR részlege.
- A válaszadók bő harmada (37%) a helyi HR szervezet teljes szabadságát jelezte..
- Majd ugyanennyien azonban a centralizáltan működő HR munkáról számoltak be

#### 226. táblázat: A központi (HQ) HR szervezet jellemző szerepkörei

Szerepkörök	Az „igen” válaszok gyakorisága	Megoszlás %
<b>Hands off (szabad kéz), teljes szabadságot biztosít</b>	7	37
<b>Kívánt esetben források biztosítása és tanácsadás</b>	12	63,
<b>Általános irányelvek és keretrendszer nyújtása a tevékenységekhez</b>	14	74
<b>Információk és riportok lekérése - auditori szerep</b>	8	42
<b>Részletes HR modell, humánpolitika, folyamatok és szabályozás megadása</b>	5	26
<b>Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása</b>	6	32
<b>Egyéb: stratégia</b>	1	5

### 43. ábra: A központi (HQ) HR szervezet jellemző szerepkörei



### 8.7.2 AZ EGYES HR FUNKCIÓK FONTOSSÁGÁNAK VÁLTOZÁSA

A vizsgálat időszakában legkritikusabbnak tartott HR területek rangsorát (227. táblázat) az emberi erőforrások tervezése vezette, megelőzve a toborzás és kiválasztás és HR és az információs technológia területét, valamint a javadalmazás és juttatások, ill. a képzés és fejlesztés területét. A válaszadók munkájuk legkevésbé kritikus területeinek a tehetséggondozást, a munkaügyi kapcsolatokat, az alkalmazottakkal folytatott kommunikációt tartották.

#### 227. táblázat: A HR munka kritikus területei (1⇒5-ös skálán, átlagban)

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

A 2009-ben kritikus emberi erőforrás menedzselési területek rangsora	A válaszok átlaga
1. Emberi erőforrás tervezés	1,9
2. Toborzás és kiválasztás	2,8
3. HR és az információs technológia	2,9
4. Képzés és fejlesztés	3
5. Javadalmazás és juttatások	3
6. Teljesítményértékelés	3,1
7. Munkaügyi kapcsolatok	3,2

A 2009-ben kritikus emberi erőforrás menedzselési területek rangsora	A válaszok átlaga
8. Tehetség gondozás	3,2
9. Kommunikáció az alkalmazottakkal	3,2

### 8.7.3 JELLEGZETES SIKERT HOZÓ HR KOMPETENCIÁK

A Dave Ulrich és szerzőtársai által 2009-ben azonosított HR-menedzseri kompetenciaterületek némileg kiegészített listájából (228. táblázat) a válaszadók a három legfontosabb közé a következőket sorolták:

- személyes hitelesség (eredményesség, hatékony kapcsolatok, kommunikációs képességek) (70%),
- változásmenedzsment (60%),
- a gyors döntéshozatalt és a csapatmunkát (55-55%)

A válaszadók 35-45 százalékának megítélése szerint még nagyon fontos HR kompetencia a tudásmegosztás, a HR információs technológia használata. A rangsort az idegennyelv-ismeret, az üzleti ismeretek, a HR szolgáltatások és a stratégiai hozzájárulás zárta a szerbiai mintában.

**228. táblázat: A HR-vezetők kulcskompetenciáinak rangsora**

A kulcskompetenciák rangsora	Nagyon fontos	
	Gyakoriság	Megoszlás %
1.Személyes hitelesség (eredményesség, hatékony kapcsolatok, kommunikációs képességek)	14	70
2.Változásmenedzsment	12	60
3.Gyors döntéshozatal	11	55
4.Csapatmunka	11	55
5.Tudásmegosztás	9	45
6.HR információs technológia használata	8	40
7.Üzleti ismeretek (értéklánc, értékteremtés)	7	35
8.Idegennyelv-ismeret	7	35
9.HR szolgáltatások (toborzás-kiválasztás, képzés, TÉR, HR mérés, stb.)	7	35
10.Stratégiai hozzájárulás (kultúramenedzselés, gyors változtatás, stratégiai döntéshozás)	6	30



### 8.7.4 ELSŐDLEGES DÖNTÉSHOZATALI FELELŐSSÉG A FŐBB HR FUNKCIÓK TERÉN

A mostani felmérésünk megerősíti azt a más vizsgálatokban is kimutatott (CRANET, 2006 és Karoliny et al. 2009) felismerést, hogy a HR döntések egy részében inkább a vezetői hierarchia tagjainak, míg más részében inkább a HR-részleg helyi munkatársainak van nagyobb felelőssége vagy beleszólása.

**229. táblázat: Döntéshozatali felelősség a HR kulcsfunkcióiban**

A HR kulcsfunkciói	Helyi vezetők	Helyi vezetők a HR részleggel konzultálva	Helyi HR részleg a helyi vezetőkkel konzultálva	Helyi HR részleg
1. Emberi erőforrás tervezés	25%	45%	15%	15%
2. Toborzás	25%	15%	45%	15%
3. Kiválasztás	15%	20%	50%	15%
4. Teljesítményértékelés	20%	30%	25%	25%
5. Képzés-fejlesztés	20%	30%	40%	10%
6. Ösztönzés-juttatások	32%	32%	26%	11%
7. Munkaügyi kapcsolatok	25%	25%	25%	25%
8. Szervezeti kommunikáció	25%	30%	40%	5%
9. HRMS/IT	10%	25%	25%	40%
10. HR egyéb területei	5%	5%	45%	45%

Ahogy az a táblázatbeli adatokból (229. táblázat) is látszik, a HR kulcsfunkcióiban történő beavatkozások legtöbbször a válaszadók többsége olyan közös döntés eredményének tartja, melyben a végső döntést egyre inkább a helyi HR részleg hozza meg, konzultálva a helyi vezetőkkel. Ez a vizsgált vállalatok felénél érvényesül, a kiválasztás, (50%), a toborzás (45%) és a képzés-fejlesztés (40%) funkciókban. A válaszadók 40 százaléka számolt be a helyi HR részleg kizárólagos döntési helyzetéről a HR és az információs technológia és a HR egyéb területein. Ugyanakkor az emberi erőforrások tervezése a megkérdezettek 45 százalékánál a helyi vezetők döntése alapján, a HR részleggel történt konzultáció segítségével történik. Összességében elmondható, hogy a multinacionális cégek szerbiai leányvállalatainál a HR döntéseket a helyi HR szakemberek bevonásával hozzák meg. Ez a vélemény pedig összhangban áll azzal az értékeléssel, melyben a központi HR-részlegek korlátozott centralizációjáról szóltak.

### 8.7.5 A KÜLSŐ HR SZOLGÁLTATÓK SZEREPÉNEK ALAKULÁSA

A fejlett piacgazdaságokban ma már az emberi erőforrások menedzselése sok területen külső szolgáltatók bevonásával történik. A hagyományos HR tanácsadók mellett egyre több olyan

szolgáltató jelenik meg, amelyik új szolgáltatással (pl. munkaerő-kölcsönzés, outsourcing, interim menedzserek stb.) lép piacra.

A szerbiai cégek is leginkább a képzés-fejlesztés területén vettek igénybe külső szolgáltatókat (230. táblázat). Emellett az outsourcing viszonylag gyakori még a kiválasztás esetében. Az emberi erőforrások tervezése során azonban szinte alig vesznek igénybe külső szolgáltatókat. A szerbiai megkérdezett cégek gyakorlata e téren vagy nem változott, vagy ha igen, akkor a külső partnerek igénybevételének csökkentéséről számoltak be.

**230. táblázat: A külső szolgáltatók szerepe és igénybevételük alakulása az egyes HR kulcsfunkciók területén**

HR kulcsfunkciók	Növekedett	Csökkenet	Változatlan	Nem alkalmaz külső szolgáltatót
<b>1. Emberi erőforrás tervezés</b>	10 %	5%	5%	90%
<b>2. Toborzás</b>	10%	15%	25%	50%
<b>3. Kiválasztás</b>	10%	15%	30%	45%
<b>4. Teljesítményértékelés</b>	20%	5%	25%	50%
<b>5. Képzés-fejlesztés</b>	25%	10%	35%	30%
<b>6. Ösztönzés-juttatások</b>	0%	15%	30%	55%
<b>7. Munkaügyi kapcsolatok</b>	5%	5%	30%	60%
<b>8. Szervezeti kommunikáció</b>	10%	5%	10%	75%
<b>9. HRMS/IT</b>	10%	5%	20%	65%
<b>10. Egyéb</b>	0%	20%	25%	55%

## 8.8 TUDÁSMENEDZSMENT A HR-BEN

A jelzett kérdéskör HR területen érvényesülő gyakorlatával kapcsolatban a következő három területet vizsgáltunk:

- a személyes HR kompetenciafejlesztés módszerei,
- a HR tudásáramok elősegítői,
- a HR tudásáramok irányai.

### 8.8.1 A SZEMÉLYES HR KOMPETENCIAFEJLESZTÉS

A válaszadók a HR területén megvalósuló legfontosabb személyes kompetenciafejlesztési módszernek (231. táblázat) a helyi tanulást, az anya- és leányvállalat közötti mobilitást és az anyavállalatnál szervezett képzést tartották, míg a leányvállalatok közötti mobilitást alacsonyabbra értékelték. Egyaránt fontosnak ítélték az informális, azaz az egymástól történő,

valamint a formális tanulást, az utóbbiakhoz hasonló jelentőséget tulajdonítva a kultúraközi képzésnek.

**231. táblázat: A személyes HR kompetenciafejlesztés módozatainak fontossága (1-5-ös skálán, átlagban)**

*(Magyarázat: 1=fontos  $\Rightarrow$  5 =nem fontos)*

<b>Kompetenciafejlesztési módok</b>	<b>A válaszok átlaga</b>
<b>Helyi tanulás</b>	2,8
<b>Mobilitás az anyavállalat és a leányvállalat között</b>	2,9
<b>Képzés az anyavállalatnál</b>	2,9
<b>Formális tanulás</b>	3,3
<b>Informális tanulás</b>	3,3
<b>Mobilitás a leányvállalatok között</b>	3,4
<b>Kultúraközi képzés</b>	3,4

## 8.8.2 AZ ANYA- ÉS LEÁNYVÁLLALATOK KÖZÖTTI HR TUDÁSÁRAMOK ELŐSEGÍTŐI

A válaszadók az anya- és leányvállalat között hatékony HR tudásáramok elősegítőinek (232. táblázat), azaz a HR gyakorlatokkal és technikákkal kapcsolatos tudás átadása szempontjából a vizsgált tényezők közül legfontosabbnak a tudástranszfer módját, a megfelelő tudásátadási képességet és a tudás fajtáját tartották.

**232. táblázat: A HR tudásáramlás elősegítői (1-5 skálán, átlagban)**

(Magyarázat: 1=fontos  $\Rightarrow$  5 =nem fontos)

A tudásáramok elősegítői	A válaszok átlaga
A tudástranszfer módja	2,8
A tudás fajtája	2,9
Képesség a tudás átadására	2,9
Motiváció a tudás átadására	3,4

## 8.8.3 AZ ANYA- ÉS A LEÁNYVÁLLALAT KÖZÖTTI HR-TUDÁSTRANSZFER

A válaszadók a HR tudásáramok (233. táblázat) legfontosabbikának az anyavállalattól indulót jelölték, s a leányvállalatukon belül megvalósulót tették a második helyre. Kisebb, de még számottevő jelentőségűnek minősítették az anyavállalat irányába tartó tudásáramokat, míg a leányvállalatok közötti HR tudásáramok fontossága volt az utolsó a fontossági rangsorban.

**233. táblázat: A HR tudásáramok (1-5 skálán, átlagban)**

(Magyarázat: 1=fontos  $\Rightarrow$  5 =nem fontos)

Tudásáramok a HR területén	A válaszok átlaga
Anyavállalattól induló tudásáramok	2,6
Tudásáramok az Ön leányvállalatánál	2,9
Tudásáramok az anyavállalat irányába	3,2
Tudásáramok a leányvállalatok között	3,6

## 8.9 A HR JÖVŐBELI FELADATAI

### 8.9.1 A HR SZÁMÁRA FELADATOT JELENTŐ FŐBB ÜZLETI KÉRDÉSEK, TRENDEK

A megkérdezett HR vezetők többsége (68%) az elkövetkező 12-24 hónap kulcskérdései közül (234. táblázat) a hatékonyság növelését tartották nagyon fontosnak. E kérdéshez a válaszadók fele (55%) számára cégfejlesztési feladatok is társulnak. A vállalatok 20 százalékában nagyon fontos

szerep jut a globalizációhoz való alkalmazkodásnak és szintén 20 százalékuk jelölte nagyon fontosnak a keleti terjeszkedést.

**234. táblázat: Az elkövetkező 1-2 év fontosabb üzleti kihívásai**

A főbb üzleti irányok, kihívások fontossági rangsora	Nagyon fontos		Fontos	
	Gyakoriság	Megoszlás %	Gyakoriság	Megoszlás %
A globalizációhoz való alkalmazkodás	4	20	10	50
Hatékonyságnövelés	13	68	4	21
Vállalatfejlesztés	11	55	6	30
Vállalat-újjászervezés	2	10	10	50
Keleti terjeszkedés	4	20	6	30
Elosztás (logisztika) fejlesztés	3	15	9	45
EU-val összefüggő változások	2	12	6	35

### 8.9.2 A HR SZAKEMBEREK ÜZLETI SZEMLÉLETÉT JAVÍTÓ KEZDEMÉNYEZÉSEK

A HR szakemberek üzleti hatékonyságának a növelését eddig is fontosnak tartották a válaszadó szervezeteknél. Bizonyítja ezt az, hogy a megkérdezett szakemberek a leggyakrabban megvalósult akcióknak a HR szakemberek üzleti területéről való toborzását, illetve a toborzásuk során elvárt üzleti ismeretek elvárását említették. A speciális HR ismereteket nyújtó képzések is sok helyen megvalósultak. A tervezett akciók között az üzleti képzések és a speciális HR ismereteket biztosító képzések, valamint a mérésre és az üzleti teljesítményre alapozott ösztönzők szerepeltek nagy arányban (235. táblázat).

**235. táblázat: Az üzleti szemlélet erősítése a HR-esek körében**

A HR-esek üzleti szemléletét erősítő akciók	Megvalósult	Tervezik
Speciális HR ismereteket nyújtó képzések	7	8
Üzleti ismereteket közvetítő képzések	5	10
Mérésre és az üzleti teljesítményre alapozó ösztönzők	4	8
A HR szakemberek kiválasztásánál üzleti ismeretek elvárása	10	5
A megüresedő HR-es pozíciókba toborzás az üzleti területekről	12	3
A HR munkatársak HR részlegen kívüli rotációja	4	6

## 8.10 A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI

A felmérésben részt vett vállalati szakemberek személyes jellemzői közül a demográfiai jellemzőik mellett szakmai képzettségük jellegét és betöltött pozíciójuk jellemzőit vizsgáltuk.

### 8.10.1 DEMOGRÁFIAI JELLEMZŐK ÉS KÉPZETTSÉG

A felmérésben részt vevő szakemberek nemek szerinti megoszlása (236. táblázat) a férfi HR szakemberek dominanciájára mutat rá, hiszen a kérdőívet kitöltők 60%-a férfi, míg a nők a válaszadók 40%-át tették ki. Ez a helyzet annak tudható be, hogy a válaszadók az egyébként női dominanciájú HR szakma vezető pozíciót betöltő reprezentánsai, akik között alapsokaságbeli részarányuknál jóval több férfit találhatunk.

**236. táblázat: A válaszadók neme (n=20)**

A kitöltő neme	Gyakoriság	Megoszlás %
Férfi	12	60
Nő	8	40
<b>Összesen</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

A felmérésben részt vevők fele (50%) 30 és 39 év közötti, míg 40 százalékuk a 40 és 54 év közötti korosztályból került ki. A fiatalabb (30 évnél fiatalabb) és az 55 évnél idősebb korosztályt csak 1-1 válaszadó képviselte (237. táblázat).

**237. táblázat: A válaszadók életkora (n=20)**

A válaszadó életkora (év)	Gyakoriság	Megoszlás %
25-29	1	5
30-39	10	50
40-54	8	40
55-59	1	5
<b>Összesen</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

A felmérésben szereplő megkérdezettek szinte kivétel nélkül egyetemi, főiskolai, vagy azzal egyenértékű végzettséggel rendelkeztek, egy válaszadó pedig Ph.D. fokozatot is szerzett (238. táblázat).

**238. táblázat: Az iskolai végzettség szintje (n=20)**

A kitöltő végzettségi szintje	Gyakoriság	Megoszlás %
Egyetemi doktor (PhD)	1	5
Egyetem (MSc)	11	55
Főiskola (BSc)	7	35
Egyéb	1	5
<b>Összesen</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Az interjúpartnerek túlnyomó többsége (40-40%) műszaki vagy társadalomtudományi végzettségű, de volt közöttük a természettudományok terén diplomát szerzett és egyéb szakember is (239. táblázat).

**239. táblázat: A szakmai végzettség területe (n=20)**

A kitöltő végzettségének szakmai területe	Gyakoriság	Megoszlás %
Természettudomány	1	5
Műszaki	8	40
Társadalomtudomány	8	40
Egyéb	3	15
<b>Összesen</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

### 8.10.2 A VÁLASZADÓ BEOSZTÁSA

A felmérésben szereplő személyek több mint fele (55%) elsőszámú HR vezető (240. táblázat): HR elnökhelyettes, igazgató, menedzser vagy osztályvezetői titulussal rendelkezik. A válaszadók 30%-a HR szakértői, míg 15%-a egyéb munkakörben dolgozik.

**240. táblázat: Jelenlegi beosztás (n=20)**

A kitöltő pozíciója a szervezetben	Gyakoriság	Megoszlás %
Vezérigazgató	0	0
HR Elnökhelyettes	2	10

A kitöltő pozíciója a szervezetben	Gyakoriság	Megoszlás %
HR Igazgató/Menedzser	5	25
HR Osztályvezető	4	20
HR Szakértő	6	30
Egyéb	3	15
<b>Összesen</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

A válaszadók 35%-a kevesebb, mint három éve dolgozik jelenlegi pozíciójában, a válaszadók 30%-a 3 és 5 év közötti időtartam óta tölti be jelenlegi pozícióját, míg a megkérdezettek 35%-a több mint 5 éve áll a posztján (241. táblázat).

**241. táblázat: A jelenlegi pozícióban eltöltött idő (n=20)**

A jelenlegi pozícióban eltöltött idő (év)	Gyakoriság	Megoszlás %
<b>0-3</b>	7	35
<b>3-5</b>	6	30
<b>5-10</b>	3	15
<b>10-15</b>	2	10
<b>15 -</b>	2	10
<b>Összesen</b>	<b>20</b>	<b>100</b>




## 9 SZLOVÁKIA

(Martin Vološin - Karoliny Mártonné - Poór József-Kosár Silvia-Seres Huszárik Erika)

### 9.1 BEVEZETÉS

A jelen fejezetben áttekintjük 22 nemzetközi cég szlovákiai leányvállalata HR gyakorlatának jellemzőit.

<p>Térkép</p>  <p>The map shows Slovakia's borders with Poland to the north, Czech Republic to the west, Hungary to the south, and Ukraine to the east. Major cities marked include Bratislava (the capital), Žilina, Martin, Banská Bystrica, Prešov, Košice, Trnava, Nitra, Lučenec, and Komárno. A scale bar at the top left indicates distances up to 60 km.</p>	<p>Lakosság: 5.455.000 ezer fő Terület 49.000 km<sup>2</sup></p>
---	--

## 9.2 FDI ÉS FOGLALKOZTATÁS A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOKNÁL SZLOVÁKIÁBAN

### 9.2.1 AZ FDI MÉRTÉKE, SZÁRMAZÁSI ORSZÁGOK SZERINTI ÉS SEKTORÁLIS MEGOSZLÁSA

A Szlovák Köztársaságban havonta készül egy olyan előzetes jelentés, amely 90 nappal a megfigyelt időszak kifizetései után aggregált formában tartalmazza az FDI beáramlás adatait. Az ilyen előzetes státuszú FDI adatokhoz csatolják negyedéves bontásban a nemzetközi befektetési helyzetet, ezt T + 90 jelzéssel látják el.

Az előzetes helyzetjelentésben szereplő FDI adatokat a 242. táblázat és az 44. ábra mutatja.

**242. táblázat: Az FDI mértékének alakulása Szlovákiában (1998-2007)**

Év	FDI (millió euró)
1998	(n.a.)
1999	3 213
2000	5 129
2001	6 495
2002	8 563
2003	12 617
2004	16 068
2005	19 968
2006	25 517
2007	29 058

Forrás: National Bank of Slovakia 2010

**44. ábra: FDI mértéke Szlovákiában (1998-2007)**

Forrás: Self-elaboration according to NBS data (2010)

A Szlovák Nemzeti Bank 2011 elején közzétett adatai szerint a gazdasági átalakulás óta Szlovákiába áramlott külföldi működőtőke mértéke 2009 végén közel 27,6 milliárd euró (kb. 37,3 milliárd dollár) volt. Az FDI beáramlás részleges lelassulása látható az ábrán, de még mindig komoly potenciál van Szlovákiában a külföldi befektetők számára, különösen a központi, illetve a keleti régiók tekintetében.

A 2008-as adatok szerint a Szlovákiába érkező FDI forrásországi tekintetében a legjelentősebb befektetők esetén a megelőző évekhez képest történt némi változás a rangsorban. Míg Hollandia és Ausztria megőrizte vezető pozícióját, Olaszország előrelépett. Ennek következtében hátrébb sorolódott Németország és Csehország. Az Egyesült Államok, Franciaország és az Egyesült Királyság szintén kevesebb FDI összeggel képviselteti magát (243. táblázat).

**243. táblázat: FDI megoszlása Szlovákiában országonként (2008)**

Sorszám	Ország	%
1	Hollandia	20.0
2	Ausztria	14.3
3	Olaszország	13.6
4	Németország	13.0
5	Magyarország	7.8
6	Cseh Köztársaság	7.7
7	Ciprus	5.0
8	Luxemburg	3.6
9	Dél-Korea	2.7

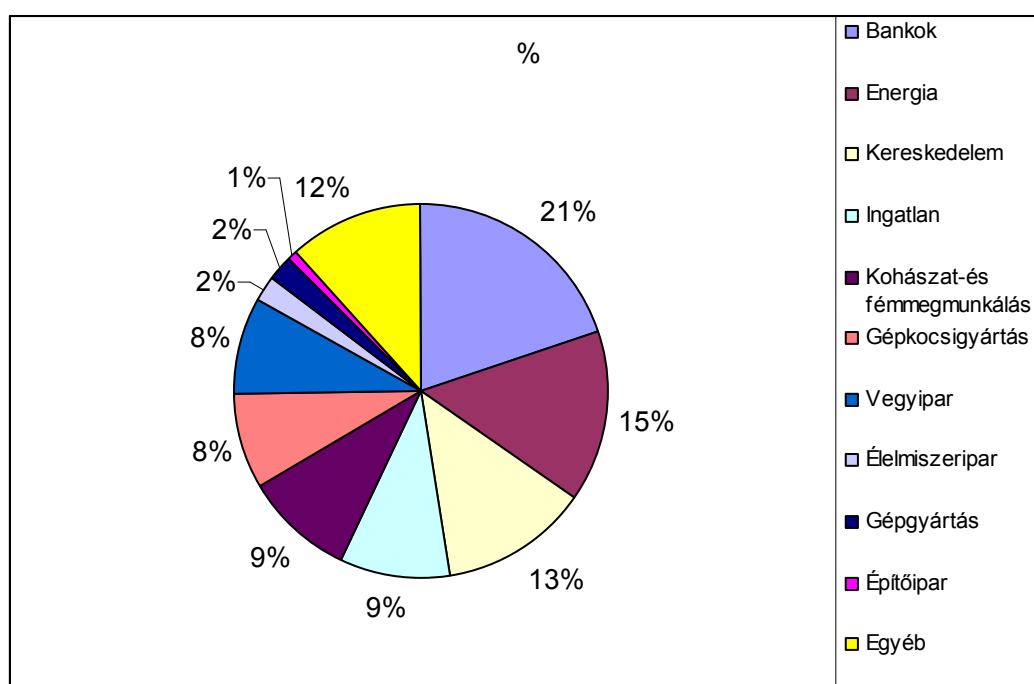
Sorszám	Ország	%
10	USA	2.7
11	Franciaország	2.0
12	Egyesült Királyság	1.5
13	Egyéb	6.0
	<b>Összesen</b>	<b>100</b>

Forrás: National Bank of Slovakia, Preliminary data 2009.

A megfigyelt periódus végén megállapítható, hogy a világ országai közül 57 országnak van FDI érdekeltsége a Szlovák Köztársaságban. Összességében a szlovákiai FDI 92 %-a az EU tagállamaiból érkezik. A más földrajzi régióból származó befektetések nagysága viszonylag alacsony.

A szlovák gazdaságban az FDI szektorális megoszlása jelentős mértékben átalakult, különösen a 2004-es EU-csatlakozás után. A 45. ábra a 2008-as struktúrát mutatja.

**45. ábra: Az FDI szektorális megoszlása Szlovákiában (2008)**



Forrás: Elaborated according to NBS data (2010)

2008 végén a szlovákiai FDI legnagyobb részben (közel 45%-ban) a szolgáltatási szektorhoz köthető, amelyen belül is kiemelkedő a banki szolgáltatások és a kereskedelem szerepe. Az ipari szektorok közel 40%-os FDI részesedést mondhatnak magukénak (elsősorban az autógyártás, a vegyipar és a gyógyszeripar, az energia és fémfeldolgozóipar) (244. táblázat). Az elmúlt néhány év során Szlovákia a világ egyik legnagyobb autógyártójává lépett elő az egy főre jutó előállított autók száma alapján. Ez a gyors növekedés elsősorban három multinacionális vállalat nagymértékű befektetéseinek köszönhető. Ezek: a Volkswagen Group, a PSA Peugeot – Citroën és a Kia Motors. Az autógyártás ilyen mértékű növekedése más autógyártó beszállítók

befektetéseire is pozitív hatással volt a teljes nemzetgazdasági és foglalkoztatottsági szinten egyaránt.

**244. táblázat: Az FDI strukturája Szlovákiában szektoronként ezer euróban (2008)**

Sorszám	Szektor	FDI mértéke	%
1	Kereskedelem	3 526 095	12.1
2	Közlekedés, telekommunikáció	1 502 270	5.2
3	Ingatlan	2 584 632	8.9
4	Pénzügyi szolgáltatások	5 124 852	17.6
5	Részösszesítés-szolgáltatások	12 976 315	44.7
6	Autóipar	2 354 909	8.1
7	Elektronikai ipar	680 397	2.3
8	Élelmiszeripar	706 015	2.4
9	Vegyipar és gyógyszeripar	2 465 482	8.5
10	Fémipar	2 635 772	9.1
11	Részösszesítés-ipari termelés	11 314 083	38.9
12	Civil kezdeményezések	332 664	1.1
13	Energiaipar	4 045 113	13.9
14	Egyéb szektorok	389 811	1.3
	<b>Összesen</b>	<b>29 057 987</b>	<b>100</b>

Forrás: Slovak Statistical Office 2010

A külföldi tőke koncentrációja a szlovák gazdaságban legnagyobb mértékben a pénzügyi szektorban figyelhető meg, a második helyen áll az energiaipar, míg harmadik a termelő ipar. Szintén főként külföldi tőkével működik és külföldi tulajdonú vállalatok irányítása alatt áll a telekommunikációs szektor, az építőipar, a kereskedelem és az ingatlanforgalmazási tevékenység.

A Szlovákiában működő vállalatok szektorális megoszlását a 245. táblázat mutatja.

**245. táblázat: A Szlovákiában működő vállalatok szektorális megoszlása (2009)**

Sorszám	Szektor	Vállalatok száma	%
1.	Mezőgazdaság, erdészet, halászat	4 859	3,8
2.	Gyár ipar	12 273	9,6
3.	Bányászat	158	0,1
4.	Energia- és vízgazdálkodás	926	0,7
5.	Civil szervezetek	9 748	7,7

Sorszám	Szektor	Vállalatok száma	%
6.	Kereskedelem	41 911	32,9
7.	Közlekedés	4 397	3,5
8.	Információs és kommunikációs szolgáltatások	5 458	4,3
9.	Idegenforgalom és vendéglátóipar	4 437	3,5
10.	Pénzügyi szolgáltatások	826	0,6
11.	Ingatlan	7 816	6,1
12.	Műszaki szolgáltatások	18 800	14,8
13.	Egészségügy és oktatás	5 180	4,1
14.	Adminisztratív szolgáltatások	8 221	6,5
15.	Egyéb szolgáltatások	2 399	1,9
	<b>Összesen</b>	<b>127 409</b>	<b>100,0</b>

Forrás: Slovak Statistical Office, regional statistics, 2010

A Szlovákiában működő összes vállalat (127 409 db) 19%-át külföldi tulajdonban lévő vállalatok alkotják. A Szlovák Statisztikai Hivatal (2010) adatbázisa szerint 2009-ben több mint 24 000 külföldi tulajdonú vállalat működött Szlovákiában (246. táblázat).

**246. táblázat: A Szlovákiában működő külföldi tulajdonban lévő vállalatok száma (2009)**

Sorszám	Megye	Összes vállalat	Külföldi tulajdonú vállalat	Nemzetközi vállalat	Külföldi és nemzetközi összesen
1.	Bratislava (Pozsony)	43 034	8 456	2 721	11 177
2.	Tnava (Nagyszombat)	11 886	1 695	717	2 412
3.	Trenčín (Trencsén)	11 107	1 147	602	1 749
4.	Nitra (Nyitra)	12 422	2 273	636	2 909
5.	Žilina (Zsolna)	12 246	731	499	1 230
6.	Banská Bystrica (Besztercebánya)	11 341	818	611	1 429
7.	Prešov (Eperjes)	12 077	678	622	1 300
8.	Košice (Kassa)	13 296	1 213	739	1 952
	<b>Összesen</b>	<b>127 409</b>	<b>17 011</b>	<b>7 147</b>	<b>24 158</b>

Forrás: Slovak Statistical Office, regional statistics, 2010

Ez a szám meglehetősen egyenetlenül oszlik el regionális szempontból. A külföldi tulajdonban lévő vállalatok több mint 75 %-a Szlovákia nyugati részén helyezkedik el, 11%-uk a központi régiókban és 14%-uk Szlovákia keleti részén.

## 9.2.2 FOGLALKOZTATÁS A KÜLFÖLDI TULAJDONBAN LÉVŐ VÁLLALATOKNÁL

A külföldi működőtőke nagyon fontos szerepet játszott a közép-kelet-európai országok többségének gazdasági, foglalkoztatottsági fejlődésében és támogatta őket a piacgazdasággá való átalakulásban. Különösen Szlovákia esetében hangsúlyos ez, amely a legkisebb ország a visegrádi négyek között, és az elmúlt évek során a gyors gazdasági növekedése nagymértékben köszönhető gazdasági reformjainak és a beáramló külföldi működőtőke relatíve magas szintjének. Ez a növekedés pozitív hatással volt a munkanélküliségi rátára, amely sajnos még ennek ellenére is problémát jelent; ennek okai között megjelenik az is, hogy a befektetések területileg egyenetlenül oszlanak el, így a gazdasági válságból való kilábalás csak lassan következik be.

A termelő szektorban külföldi tulajdonban lévő leányvállalatok a foglalkoztatottak 44%-át alkalmazzák. A szolgáltatások területén ugyanez az arány 24% (247. táblázat).

2010-ben Szlovákiában a külföldi tulajdonban lévő vállalatok mintegy 600 000 embert foglalkoztattak. Ez a szám megegyezik a szlovák nemzetgazdaságban foglalkoztatottak egynegyedével és a versenyszférában dolgozó munkavállalók mintegy 30%-a dolgozik külföldi tulajdonosú szervezetnél.

**247. táblázat: A külföldi érdekeltséggel rendelkező vállalatoknál foglalkoztatottak száma Szlovákiában, 2010 (főben)**

	Foglalkoztatottak száma	%	Külföldi tulajdonú vállalatoknál foglalkoztatottak száma	Összes százalékában %
<b>Termelés</b>	932 800	40	408 566	43,8
<b>Szolgáltatás</b>	806 000	35	192 634	23,9
<b>Közszféra</b>	571 200	25	-	-
<b>Összesen</b>	2 310 000	100	601 200	26

Forrás: Slovak Statistical Office, Organizational Statistics.

A szlovákiai foglalkoztatottság szempontjából az FDI következtében létrejött új munkahelyek nagyon fontosak. A szlovák kormány és a Befektetés és Kereskedelem Fejlesztési Ügynökség azt tűzte ki célul, hogy a beáramló FDI-t megpróbálják Szlovákia kevésbé fejlett területei felé irányítani. Ennek ellenére is a legtöbb külföldi működőtőke az ország nyugati régióiba érkezik.

A 248. táblázat a létrehozott új munkahelyeket mutatja 2002 és 2009 között. A beáramló FDI következtében több mint 60 000 új munkahely jött létre az elmúlt években.

**248. táblázat: Az FDI által létrejött új munkahelyek száma Szlovákiában (2002-2009)**

Sorszám	Megye	Új munkahelyek száma	%
1.	Banská Bystrica (Besztercebánya)	4 939	8
2.	Bratislava (Pozsony)	4 564	7
3.	Košice (Kassa)	8 030	13
4.	Nitra (Nyitra)	10 772	17
5.	Prešov (Eperjes)	3 654	6
6.	Trenčín (Trencsén)	12 273	20
7.	Trnava (Nagyszombat)	11 403	18
8.	Žilina (Zsolna)	6 883	11
	<b>Összesen</b>	<b>62 518</b>	<b>100,0</b>

Forrás: SARIO (Slovak Agency for Development of Investment and Trade) 2010.

Ezek az adatok jól szemléltetik az új munkahelyek egyenlőtlen regionális eloszlását. Szlovákia nyugati területein (Pozsony, Nagyszombat, Nyitra és Trencsén megyékben) jött létre az új munkahelyek 62 %-a, a középső területeken (Besztercebánya és Zsolna megyékben) és Kelet-Szlovákiában (Kassa és Eperjes) pedig mindössze 19-19 % ez az arány. Ez részben az aszimmetrikus államszervezeti modellnek köszönhető (a főváros Pozsony a nyugati ország részben található, mindössze 60 km-re Bécstől). Emellett hozzájárulhatnak még a földrajzi jellemzők (hegyvidék) és a befejezetlen autópálya-hálózat, amely megnehezíti a közlekedést Szlovákia keleti és nyugati része között.

### 9.3 A FELMÉRÉSBEN RÉSZT VEVŐ SZERVEZETEK JELLEMZŐI

A kérdőíves felmérésben 22 külföldi tulajdonú jogilag önálló leányvállalat vett részt.

#### 9.3.1 SZERVEZETI MÉRET ÉS JOGI FORMA

A 249. táblázat adatai szerint a felmérésben részt vevő leányvállalatok a vizsgált két évben a pénzügyi és gazdasági világválság hatására árbevételük csaknem 8%-át elveszítették, míg a teljes munkaidőben foglalkoztatottak létszámát ennél kisebb mértékben (5%) csökkentették.



**249. táblázat: A részt vevő cégek létszám és árbevétel jellemzői (n=22)**

Év	Foglalkoztatottak száma (fő)	Árbevétel (milliárd euró)
2008	21 685	1,14
2009	20 487	1,04
2009/2008	95%	92%

(Megjegyzés: A tanulmányban statisztikai cézzalattal 1 euró 30 szlovák korona)

A szlovákiai felmérésben részt vevő leányvállalatok többsége kevesebb, mint 250 alkalmazottat foglalkoztatott (250. táblázat). Bár a kisebb méretű cégek részaránya nőtt a vizsgált két évben, létszáma alapján így is a válaszadók mintegy harmada a nagyvállalati kategóriába tartozik.

**250. táblázat: Létszám (fő) (n=22)**

Vállalati összlétszám (fő)	2008		2009	
	Gyakoriság	(%)	Gyakoriság	(%)
-250	13	59	15	68
251-1000	6	27	4	18
1001-2000	2	9	2	9
2001-5000	1	5	1	5
<b>Összesen</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

#### 14. esetleírás: Válság hatásainak kivédésére alkalmazott eszközök

„Az egész világot érintő gazdasági válság 2009-ben elérte a vállalatunk telephelyét is. 2009 januárjától lecsökkentettük a 8 órás munkaidőt 6 órára. A munkaidő lerövidítése egyike azon intézkedéseknek, amelyeknek célja az volt, hogy minimalizáljuk a válság hatásait az autóiparra. Amennyiben a helyzet megváltozik, a vállalatunk elég rugalmas ahhoz, hogy azonnal tudjunk reagálni a megváltozott körülményekre a termelés növelésével vagy ellenkező esetben csökkentésével is. Mindenekelőtt a keresletet figyeljük, ami annyit jelent, hogy az autókat megrendelésre gyártjuk.” („A” gépipari vállalat)

“A vállalatunk elsősorban a munkaerő-kölcsönzők által alkalmazott munkásokat bocsátotta el 2008 őszén, mivel úgy vélte, hogy saját alkalmazottjaival is tudja teljesíteni az elvárásokat. Szlovákia ekkor érte el a legnagyobb munkanélküliségi rátáját, azaz 7,54%-ot. A külső munkaerő elbocsátása után (500-800 fő), a saját alkalmazottaink megtartása érdekében, megszüntettük a drága vállalati rendezvényeket, szolgálati utakat és a különböző konferenciákon való részvételt. Emellett 2009 januárjában kötelező 1 hetes szabadságot rendelt el vállalatunk, ez alatt csak 60%-át kapták meg a dolgozók fizetésüknek. Februártól pedig bevezettük a 4 napos munkahetet. Később, aki önként beadta felmondását, végkielégítésként havi fizetésének 15-szörösét (15x1.200 euró) ajánlotta fel vállalatunk” („B” termelővállalat)

„A válság szele természetesen vállalatunkat is megérintette, annak ellenére, hogy a cégünk

vezérigazgatója nem látja feketén a dolgokat, hozzáállása pozitív. Miért is lenne ez másként, hisz a 2008 évi 45 millióról 2009-ben 48 millió euróra nőtt az árbevételünk és a 2010-es évtől még jobbat várunk. Mindez komoly tartalékokat igényel és okos, megfontolt, alaposan átgondolt lépéseket tesz szükségessé. Bizonyára ilyen döntés volt az is, hogy a krízis ellenére elkezdtük és befejeztük a Dél-Szlovákiában lévő telephelyünknek a kibővítését és a Kelet-Szlovákiában található másik üzemet is fejleszteni szeretnénk.” („C” szállítványozási vállalat)

„A lehető legnagyobb mértékben próbáljuk a dolgozóinkat motiválni arra, hogy munkájukat hatékonyan végezzék, viszont mindeközben elégedettek legyenek a vállalattal, hogy fel se merüljön bennük a vállalat elhagyásának szándéka. Ez a megtartási stratégia azért fontos vállalatunk számára, mert így nem kell további költségekkel számolnia, toborzás illetve munkaerő felvétel területén. A vállalat tényként kezeli a munkások lojalitását, mivel ez erős alapokra állítja a vállalatot.” („D” mezőgazdasági vállalat)

„A vállalat vezetőségének jóváhagyásával az új ügyvezető igazgató először a leányvállalat belső átszervezését rendelte el. Megszüntettük a vezetői pozíciók egy részét, valamint felszámoltuk az igazgatóhelyettesi posztokat. A határozott időre, és próbaidőre felvett alkalmazottak munkaszerződéseit nem hosszabbítottuk meg. Ezután központosítottuk a háttér tevékenységeket.” („E” pénzügyi szolgáltató)

Megjegyzés: A cégeket jelölő betűkódokat véletlenszerűen az anonimitás biztosítása céljából használjuk

Az árbevétel alakulása tekintetében megállapítható, csaknem minden kutatásban résztvevőnél csökkent valamelyest a bevétel és csak elvétve találtunk olyan vállalatot, amelynek sikerült növelnie azt (251. táblázat).

**251. táblázat: A kutatásban részt vevő leányvállalatok árbevételének alakulása (millió euró) (n=22)**

A leányvállalat árbevétele (millió euró)	2008		2009	
	Gyakoriság	(%)	Gyakoriság	(%)
- 18,5	10	48	11	52
18,5-74	9	43	8	38
74-185	1	5	1	5
185-370	0	0	0	0
370-1851	1	5	1	5
<b>Összesen</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**252. táblázat: A termelékenység mutató alakulása a vizsgált leányvállalatoknál (euró/ fő)**

Év	Foglalkoztatottak száma (fő)	Árbevétel (millió euró)	Egy főre jutó átlagos árbevétel (euró/fő)
2008	21.685	1.144	52.755
2009	20.487	1.049	51.203
2009/2008	95%	92%	97%

A vizsgált időszakban ugyan mind az árbevétel mind pedig a foglalkoztatotti létszám csökkent, ám mivel az előbbi nagyobb ütemben, a munkatermelékenység mutatója is kismértékű (3%-pont) visszaesést mutat (252. táblázat).

### 15. esetleírás: Válság ellenére hiány van a jó munkaerőben

*„Gondot kezd okozni az új versenytársak megjelenése, nő a konkurencia a szakképzett munkaerőért folyó harcban. A munkások fluktuációja kezd túl magasra válni. Remélhetőleg a jelenlegi szlovák kormány célja a munkatörvények rugalmasságának támogatása, valamint a foglalkoztatottság növelése. A szlovák munkaerőpiac gyenge oldala a lakosság alacsony mobilitása, ahol bizonyára még vannak tartalékok. A kevés szabad munkahellyel rendelkező régiókból az emberek nem szívesen hajlandóak a munka miatt utazni, vagy átköltözni.” ( „A” Gépipari vállalat)*

A vizsgált 22 cég közül tizenkilenc adta meg a társasági formáját, aminek a megoszlása a következő:

- 12 cég (63%) korlátolt felelősségű társaság (s.r.o.),
- 7 leányvállalat (37%) részvénytársaság (a.s.)

### 9.3.2 A SZERVEZET MANDÁTUMA

Azt vizsgáltuk, hogy az felmérésünkben szereplő szervezetek milyen mértékben ellenőrzik a teljes értékláncot (value chain)<sup>11</sup>.

A vizsgálatban szereplő leányvállalatok csaknem 40%-a helyi kereskedelemben hozza forgalomba azokat a termékeket, amelyeket a központban gyártottak. A cégek több mint egynegyede (27%) nem ellenőrzi a teljes értékláncát, de annak számos részében fejt ki tevékenységet. A részt vevő vállalatok több mint harmada (32%) az értéklánc folyamatainak nagy részét ellenőrzi (253. táblázat).

<sup>11</sup> A mandátumok értelmezése a 2.3.2. alfejezetben olvasható.

**253. táblázat: A felmérésben részt vevő cégek mandátuma (n=22)**

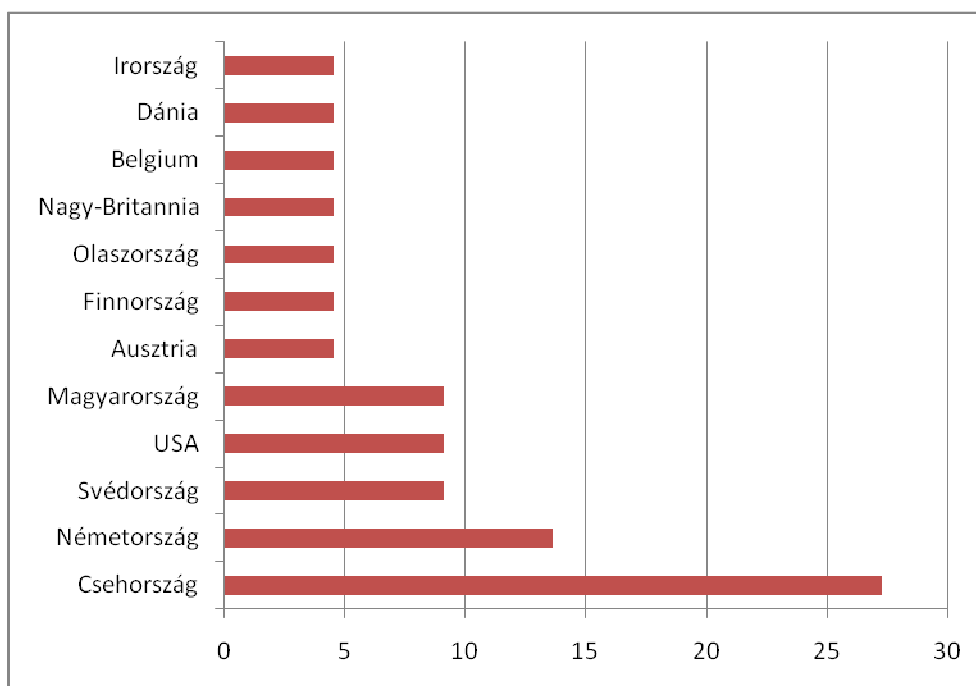
Leányvállalatának szerepei és mandátumai	Gyakoriság	(%)
Mandátum 1	5	23
Mandátum 2	4	18
Mandátum 3	6	27
Mandátum 4	5	23
Mandátum 5	2	9
<b>Összesen</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

### 9.3.3 AZ ANYAVÁLLALAT EREDETE

A vizsgálatban részt vevő leányvállalatok 12 különböző országból érkeztek Szlovákiába (254. táblázat, 46. ábra). Több mint kétharmaduk (68%) a következő öt országból származik: Csehország (27%), Németország (14%), Svédország (9%), USA (9%) és Magyarország (9%). A fennmaradó 32%-on további 7 ország osztozik, egy-egy céggel képviseltetve magát a 22-elemű mintában.

**254. táblázat: A részt vevő cégek anyavállalatának eredete országonként (n=22)**

Az anyavállalat eredete	Gyakoriság	(%)
Csehország	6	27
Németország	3	14
Svédország	2	9
USA	2	9
Magyarország	2	9
Ausztria	1	5
Finnország	1	5
Olaszország	1	5
Nagy-Britannia	1	5
Belgium	1	5
Dánia	1	5
Írország	1	5
<b>Összesen</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**46. ábra: A részt vevő cégek anyavállalatának eredete (%) (n=22)**

### 9.3.4 A LEÁNYVÁLLALATOK MEGALAKULÁSÁNAK IDEJE ÉS FORMÁJA

A vizsgált leányvállalatok fele (50%) 2000 és 2009 között érkezett Szlovákiába, valamivel több, mint harmadának (36%) külföldi tulajdonosai 1995 előtt hajtották vége a többségi irányítás átvételét vagy a zöldmezős beruházásokat. A fennmaradók (14%) pedig 1996 és 2000 között érkeztek Szlovákiába (255. táblázat).

A felmérésben részt vevő cégek külföldi tulajdonosainak több, mint fele zöldmezős beruházást megvalósítva érkezett Szlovákiába, 45%-uk pedig felvásárlással egybekötött privatizáció vagy az azt követő akvizíció útján szerzett többségi irányítást a szlovákiai vállalatokban.

**255. táblázat: A felmérésben résztvevők belépési ideje és módja**

A leányvállalat megalakulásának ideje	Felvásárlás, összevonás	Zöldmezős beruházás	Összesen	Megoszlás (%)
1990 előtt	2	0	2	9
1990-1995	1	5	6	27
1996-2000	0	3	3	14
2001-2005	4	2	6	27
2005 után	3	2	5	23
<b>Összesen</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
<b>Megoszlás (%)</b>	<b>45</b>	<b>55</b>	<b>100</b>	

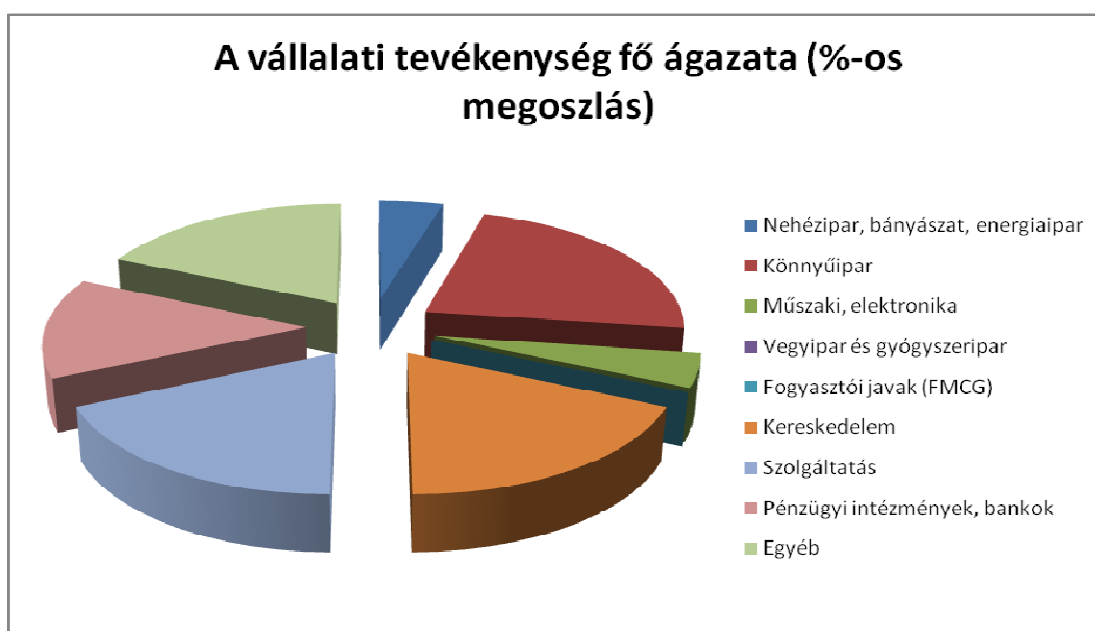
### 9.3.5 MŰKÖDÉSI TERÜLET: SEKTOR-ÁGAZAT

A vizsgált szervezetek ágazati megoszlását (256. táblázat, 47. ábra) a következők jellemzik: Többségük kereskedelemmel és szolgáltatással (68%), kisebb részük hagyományos termelő tevékenységgel (32%) foglalkozik, az utóbbiak főleg a könnyűipart képviselik. Az egyéb kategóriába két, termeléssel és eladással valamint egy mezőgazdasággal legvégül pedig egy szoftverfejlesztéssel foglalkozó cég tartozik.

256. táblázat: A résztvevők szektorális hovatartozása (n=22)

A leányvállalati tevékenység fő ágazata	Gyakoriság	Megoszlás (%)
Nehézipar, bányászat, energiaipar	1	5
Könnyűipar	5	23
Műszaki, elektronika	1	5
Vegyipar és gyógyszeripar	0	0
Fogyasztói javak (FMCG)	0	0
Kereskedelem	4	18
Szolgáltatás	4	18
Pénzügyi intézmények, bankok	3	14
Egyéb	4	18
<b>Összesen</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

47. ábra: A résztvevők szektorális hovatartozása (n=22)



## 9.4 A LEÁNYVÁLLALATOK FEJLŐDÉSÉNEK FŐBB IRÁNYAI A VIZSGÁLAT IDŐSZAKÁBAN

Az alcímben jelzett kérdéskörrel kapcsolatban azt vizsgáltuk, hogy a következő három stratégiai orientáció milyen súllyal szerepelt a válaszadók esetében:

- növekedés, piacbővítés, portfólió-bővítés,
- stabilitás, hatékonyságjavítás, nyereségmegtartás, alkalmazkodás a piaci helyzethez,
- létszámcsökkentés, racionalizálás.

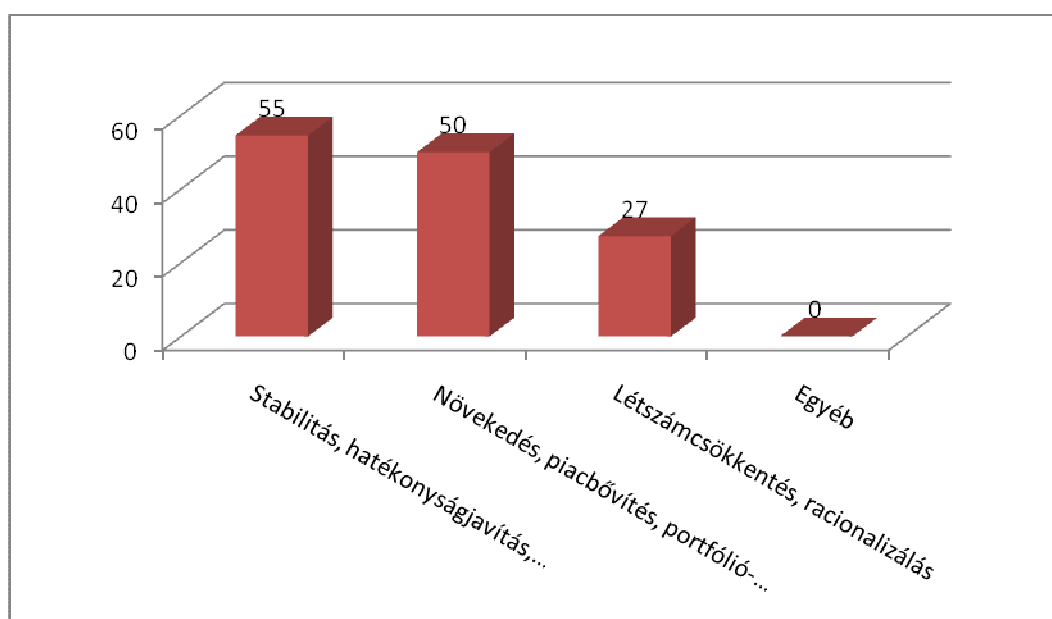
### 9.4.1 FŐBB STRATÉGIAI PROBLÉMÁK-ORIENTÁCIÓK

A vizsgálat időszakában a válaszadók több mint fele (55%) a stabilitás és nyereségmegtartás a piaci helyzethez való alkalmazkodás elsődleges fontosságát jelölte meg, miközben néhányuk a növekedésre, piacbővítésre is voksolt, hiszen ezt a válaszlehetőséget a cégek 50%-a jelölte igennel. A válaszadóknak alig több mint egynegyede (27%) választotta az előzőekkel együtt, vagy csupán önmagában a létszámcsökkentést vagy racionalizálást, mint fő stratégiai orientációt (257. táblázat, 48. ábra).

257. ábrázat: A főbb stratégiai problémák és orientációk

A főbb stratégiai problémák, orientációk	Az „igen” válaszok gyakorisága	(%)
Stabilitás, hatékonyságjavítás, nyereség-megtartás, alkalmazkodás a piaci helyzethez	12	55
Növekedés, piacbővítés, portfólió-bővítés	11	50
Létszámcsökkentés, racionalizálás	6	27
Egyéb	0	0

48. ábra: A főbb stratégiai problémák és orientációk (%)



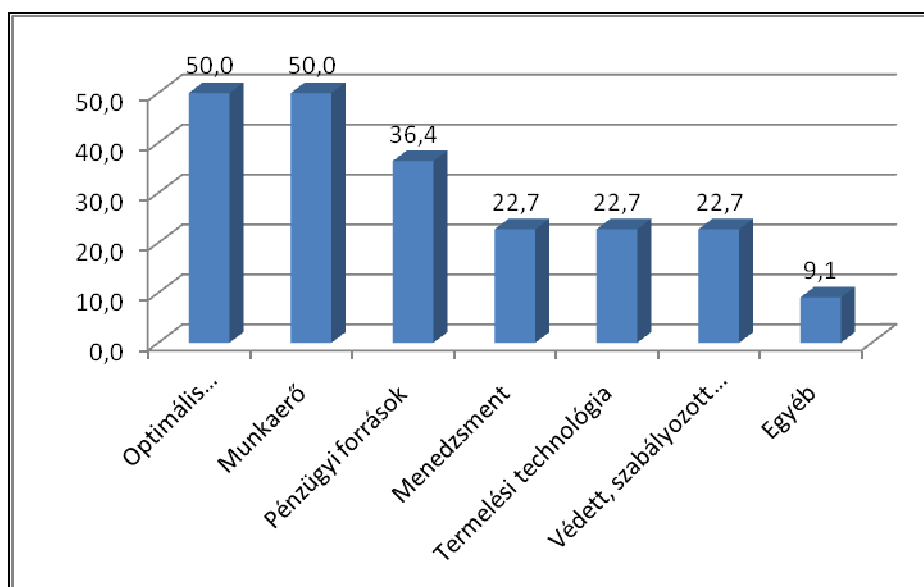
### 9.4.2 A FŐBB VERSENYTÉNYEZŐK A VIZSGÁLAT IDŐSZAKÁBAN

A cégek legfontosabb versenytényezői közül (melyből a felsoroltak közül egyidejűleg többet is meg lehetett jelölni) a legtöbben és azonos fontossággal (50-50%) az optimális üzem/szervezet méretet és a munkaerő milyenségét választották. A válaszadók az igen fontos versenytényezők közé sorolták még a pénzügyi forrásokat (36%) és egyforma jelentőségűnek (23-23%) vélték a menedzsment jellemzőit, a termelési technológiát és a védett szabályozott piacokat (258. táblázat, 49. ábra).

258. táblázat: A szervezeti versenytényezők fontossága

Versenytényezők	Az „igen” válaszok gyakorisága	(%)
Optimális üzem/szervezeti méret	11	50
Munkaerő	11	50
Pénzügyi források	8	36
Menedzsment	5	23
Termelési technológia	5	23
Védett, szabályozott piac	5	23
Egyéb	2	9

49. ábra: A szervezeti versenytényezők fontossága (%)





## 9.5 A HR-MUNKA KULCSMUTATÓINAK JELLEMZŐI

Ebben a részben a következő HR-jellemzőkről adunk képet:

- A HR-részleg létszámának és leterheltségének alakulása,
- A HR munka fontosságát, eredményeit, hatékonysági jellemzőit reprezentáló főbb mutatók (a bérköltség összköltségen belüli aránya, a korfa, a képzési költségkeret relatív súlya, a fluktuációs ráta és a hiányzások számának alakulása).

### 9.5.1 A HR DOLGOZÓK LÉTSZÁMA

A megkérdezett cégeknél az egy HR dolgozó által kiszolgált átlagos foglalkoztatotti létszám a 2008-as 148-ról 2009-ben 152 főre nőtt (259. táblázat). A vizsgált cégeknél a HR összlétszám közel 60 százaléka adminisztratív, míg 40 százalékuk professzionális kategóriákba tartozott. Csak közbevetőleg jegyezzük meg, hogy a szlovák minta esetében volt ez az érték a legmagasabb.

**259. táblázat: A résztvevő cégek össz- és HR-létszám jellemzői (n=22)**

Év	Foglalkoztatottak száma (fő)	HR szakemberek (fő)	HR admin.(fő)	HR össz-létszám (fő)	Egy HR alkalmazottra jutó összlétszám (fő)
<b>2008</b>	21.685	60	87	147	148
<b>2009</b>	20.487	59	76	135	152
<b>2009/2008</b>	95%	98%	87%	92%	103%

A vizsgált szervezetek HR-részlegei viszonylag kisméretűek (260. táblázat), hiszen létszámuk a válaszadók több mint 65%-ánál 5 fő alatti, bár a vizsgálatban nem szerepelt olyan cég, amely egyetlen HR-est sem foglalkoztatott. Ugyanakkor nagyobb (20 fő körüli) HR részleggel rendelkező cégek is megtalálhatók a mintában. A HR-esek (főleg az adminisztratív tevékenységeket végzők) létszámának csökkenése következtében a vizsgált két év alatt a HR-részlegek átlagos mérete is csökkent (6,6- ról 6,1 főre).

**260. táblázat: A HR-részleg létszáma (fő)**

Az összes HR dolgozó (fő)	2008		2009	
	Gyakoriság	(%)	Gyakoriság	(%)
Nincs	0	0	0	0
1-4	14	64	15	68
5-10	3	14	3	14
11-15	2	9	2	9
15-20	2	9	1	5
20 -	1	5	1	5
<b>Összesen</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
<b>Átlag</b>	<b>6,6 fő</b>		<b>6,1 fő</b>	

**16. esetleírás: HR részleg felépítése**

„A leányvállalatunknál nincs külön humán erőforrás menedzser, egy kolléganő HR asszisztensként látja el ezt a feladatot. A klaszter HR menedzsere Budapesten dolgozik, nagyon szoros az együttműködés a top menedzsmenttel.” („A” termelő vállalat)

**9.6 A HR MUNKA FONTOSÁGÁT ÉS EREDMÉNYEIT JELZŐ FŐBB MUTATÓK ALAKULÁSA****9.6.1 A BÉRKÖLTSÉG MŰKÖDÉSI KÖLTSÉGEN BELÜLI ARÁNYA**

A HR munka vállalati életben betöltött fontosságának egyik gyakran vizsgált mutatója a bérköltségek működési költségen belüli aránya (261. táblázat). A feltevések szerint ugyanis magasabb arányszám esetén az emberi erőforrások menedzselésének hatásai erőteljesebben és közvetlenebbül befolyásolják a szervezeti teljesítmény alakulását. E kategóriába (a 40%-nál magasabb bérköltség-hányadúak körébe) a vizsgálatban részt vevő leányvállalatok mintegy egyharmada tartozott, ám többségük viszonylag alacsony (30% alatti) bérköltség-hányad mellett működött.

**261. táblázat: Bérköltség a működési költség %-ában**

Béreköltség a működési költség %-ában	2008		2009	
	Gyakoriság	(%)	Gyakoriság	(%)
-5	0	0	0	0
5-10	5	31	5	24
10-20	4	25	4	19

Béreköltség a működési költség %-ában	2008		2009	
	Gyakoriság	(%)	Gyakoriság	(%)
20-30	2	13	1	5
30-40	1	6	4	19
40-50	2	13	4	19
50 -	2	13	3	14
<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

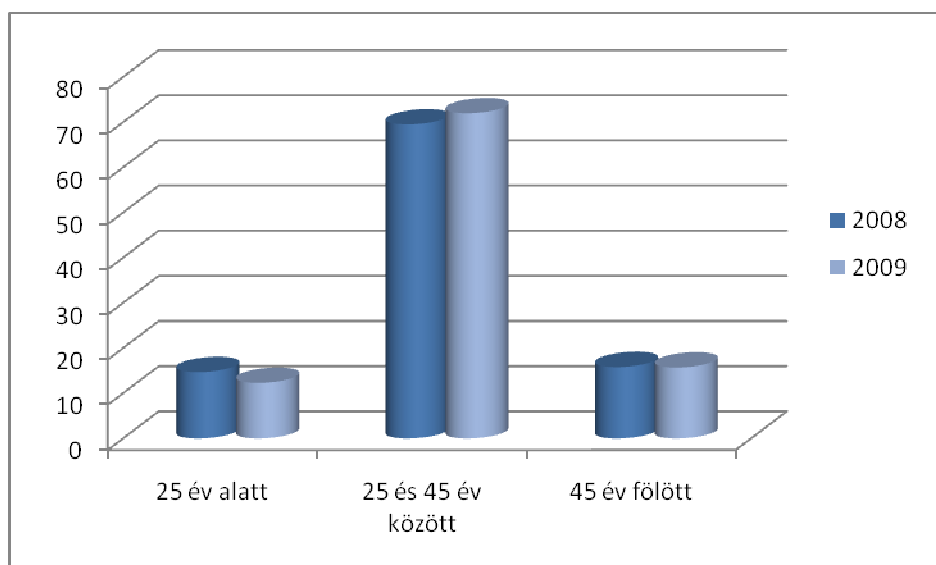
## 9.6.2 AZ ALKALMAZOTTAK ÉLETKOR SZERINTI MEGOSZLÁSA

Az emberi erőforrás menedzselési akciók egyik eredménye az alkalmazotti állomány korösszetételének alakulása. E tekintetben a szlovákiai felmérésünk eredményei megerősítik azt a vélekedést, miszerint a nemzetközi cégek szívesen foglalkoztatják a fiatalabb korcsoportokba tartozó munkavállalókat. A vizsgálatban szereplő leányvállalatok alkalmazottainak döntő többsége (85%) a 45 év alatti korosztályok tagja (262. táblázat, 50. ábra).

262. táblázat: Az alkalmazottak életkorcsoportok szerinti megoszlása (%)

Korcsoportok	2009
25 év alatt	13
25 és 45 év között	72
45 év fölött	16
<b>Összesen</b>	<b>100%</b>

50. ábra: Az alkalmazottak életkorcsoportok szerinti megoszlása (%)



### 9.6.3 A KÉPZÉSI KÖLTSÉGKERET RELATÍV SÚLYA

A szakirodalom a korszerű és eredményes HR-munka egyik fontos mutatószámaként tekint a képzési költségek relatív (a teljes éves bérköltséghez viszonyított) alakulására (263. táblázat). Míg 2008-ban a vizsgált cégek egyik felénél az éves képzési keret relatív súlya a 2%-os érték alatt volt, nem kis arányt képviseltek azok a cégek, ahol 10-20% között, sőt a fölött költöttek az alkalmazottak képzésre. A 2009-es adatok szerint a magas képzési költség rátájú cégeknél erőteljes csökkentést hajtottak végre.

**263. táblázat: Éves képzési keret a teljes éves bérköltség %-ában**

Képzési költség/ éves bérköltség (%)	2008		2009	
	Gyakoriság	(%)	Gyakoriság	(%)
- 1	4	25	1	5
1-2	3	19	10	48
2,1-3	1	6	4	19
3,1-5	0	0	3	14
5,1-7	2	13	3	14
7,1-10	0	0	0	0
10,1 - 20	4	25	0	0
20 -	2	13	0	0
<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

### 9.6.4 A FLUKTUÁCIÓ MÉRTÉKE

A fluktuáció mértéke 2008-ban a vizsgálatban szereplő leányvállalatok többségénél meglehetősen magas volt, hiszen egyharmaduknál a 20-30% közötti szintet is elérte, sőt két cégnél a 40%-ot is meghaladta. 2009-ben a szélső értékek változatlansága mellett a középső kategóriákban némi csökkenés volt tapasztalható. Mindezek eredményeként a fluktuáció 2008-ban majdnem 19%-os átlagértéke 2009-ben 16% alá csökkent (264. táblázat).

**264. táblázat: Fluktuációs ráta (%)**

A fluktuáció mértéke (%)	2008		2009	
	Gyakoriság	(%)	Gyakoriság	(%)
- 1	0	0	0	0
1,1-3	2	13	2	13
3,1-5	0	0	3	19

A fluktuáció mértéke (%)	2008		2009	
	Gyakoriság	(%)	Gyakoriság	(%)
5,1-10	5	31	2	13
10,1-20	2	13	4	25
20,1-30	5	31	3	19
30,1-40	0	0	0	0
40,1 -	2	13	2	13
<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>
<b>Átlag</b>	<b>19%</b>		<b>16%</b>	

### 9.6.5 A HIÁNYZÁSOK / BETEGSZABADSÁG MIATT KIESŐ IDŐ

A válaszadó cégek mintegy 30%-ánál 5 alatt volt a hiányzások miatt kieső napok éves átlagos száma. A legtöbbször által (a leányvállalatok 44%-a) jelölt sávhatár a 6-10 nap, de jelentős a súlya (1/5) azoknak a válaszadóknak, ahonnan 10-20 nap közötti átlagértékekről adtak számot. Csak egyetlen ugyan, de olyan adatszolgáltatónk is volt, ahonnan 40 napot meghaladó átlagos hiányzási értékeket jeleztek. A 265. táblázat adatai szerint a két vizsgált év átlagmutatójának alakulása e területen is mutat némi csökkenést.

265. táblázat: Az egy alkalmazottra eső éves átlagos hiányzási napok alakulása

Távolmaradás / betegszabadság (nap)	2008		2009	
	Gyakoriság	(%)	Gyakoriság	(%)
-1	0	0	0	0
1-2	3	19	3	19
3-5	2	13	3	19
6-10	7	44	5	31
11-20	3	19	4	25
21-30	0	0	0	0
31-40	0	0	1	6
40-	1	6	0	0
<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>
<b>Átlag</b>	<b>9 nap</b>		<b>8,5 nap</b>	

## 9.7 A KIKÜLDÖTTEK ÉS SZEREPEIK

A hosszabb távra kiküldöttek két kategóriáját szokás megkülönböztetni. A külföldről (anyavállalattól vagy harmadik országból) érkezőket, akiket ismert angol szóval expatriotáknak hívunk és a hazai leányvállalattól tartósan külföldi (az anyavállalathoz vagy más országokban működő leányvállalatokhoz) kiküldetésre kinevezetteket.

- A külföldről Szlovákiába kiküldöttek nem menedzseri szerepben történő alkalmazására a vizsgálatban szereplő leányvállalatok 45%-ánál egyáltalán nem volt példa. Annál a néhány cégnél, ahol tartósan foglalkoztattak ilyen expat-okat, számuk jellemzően 4-5 fő volt. 10-nél több ilyen alkalmazott mindössze egyetlen vállalatnál fordult elő.
- A menedzseri szerepben foglalkoztatott kiküldöttek jelenléte ugyan erőteljesebb, de a vizsgált időszakban a válaszadók több, mint 30%-a ilyen szerepkörben sem foglalkoztatott külföldieket. Ahol jelen voltak, számuk jellemzően 1-5 fő között mozgott (266. táblázat).

### 9.7.1 KÜLFÖLDI KIKÜLDÖTTEK A SZLOVÁKIAI LEÁNYVÁLLALATOKNÁL

266. táblázat: Külföldi kiküldöttek (expat) száma (fő)

Expat-ek száma (fő)	Menedzseri szerepben		Nem menedzseri szerepben	
	Gyakoriság	(%)	Gyakoriság	(%)
Nem volt	7	32	10	45
1	4	18	3	14
2-3	6	27	2	9
4-5	3	14	5	22
6-10	2	9	1	5
11-15	0	0	1	5
16-20	0	0	0	0
20-	0	0	0	0
<b>Összesen</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

A vizsgált mintában előforduló külföldi kiküldöttek majdnem fele-fele arányban (267. táblázat) töltenek be menedzseri illetve beosztotti pozíciót Szlovákiában.

**267. táblázat: Külföldi kiküldöttek beosztása**

Menedzser	Nem menedzser	Összesen
51%	49%	100%

A külföldi kiküldöttek kicsit több mint fele (53%) érkezett az anyavállalat országából (268. táblázat), míg a többiek más országok kiküldöttei voltak.

**268. táblázat: Külföldi kiküldöttek származási országa**

Anyország	Más országok	Összesen
53%	48%	100%

## 9.7.2 SZLOVÁK KIKÜLDÖTTEK

A továbbiakban azt vizsgáljuk, hogy mennyire volt jellemző és milyen szerepekben fordult elő, hogy szlovák kiküldöttek kerültek az MNV külföldi cégeihez (269. táblázat).

**269. táblázat: A szlovák kiküldöttek száma és szerepkörei**

Szlovák kiküldöttek száma (fő)	Menedzseri szerepben		Nem menedzseri szerepben	
	Gyakoriság	(%)	Gyakoriság	(%)
Nem volt	15	68	14	64
1	1	5	0	0
2-3	5	23	3	14
4-5	1	5	1	5
6-10	0	0	2	9
11-15	0	0	0	0
16-20	0	0	0	0
20-	0	0	2	9
<b>Összesen</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

- Nem menedzseri szerepre kevesebb válaszadó küldött munkatársakat, mint ahány fogadott, a válaszadók 64%-ánál ilyen kiküldetés nem is fordult elő. Ahonnan küldtek külföldre munkatársakat, számuk jellemzően 2-3 fő. Viszont két olyan leányvállalat is szerepel a mintában, ahonnan nem menedzseri pozícióban több mint 20 fő dolgozik tartós kiküldetésben az MNV egy nem szlovák egységénél.
- A menedzseri szerepbe munkatársat nem küldők aránya kicsit magasabb (68%), mint a más munkatársat nem küldőké. A cégek azon harmada, ahonnan szlovák kiküldött külföldi vezetői pozícióba került, jellemzően 1-3 fő volt.

## 9.8 A HR RÉSZLEG MŰKÖDÉSE

### 9.8.1 A KÖZPONTI ÉS A HELYI HR SZERVEZET VISZONYA

A vizsgált vállalatok körében sokféle szerepmegosztási gyakorlat fordult elő (270. táblázat, 51. ábra).

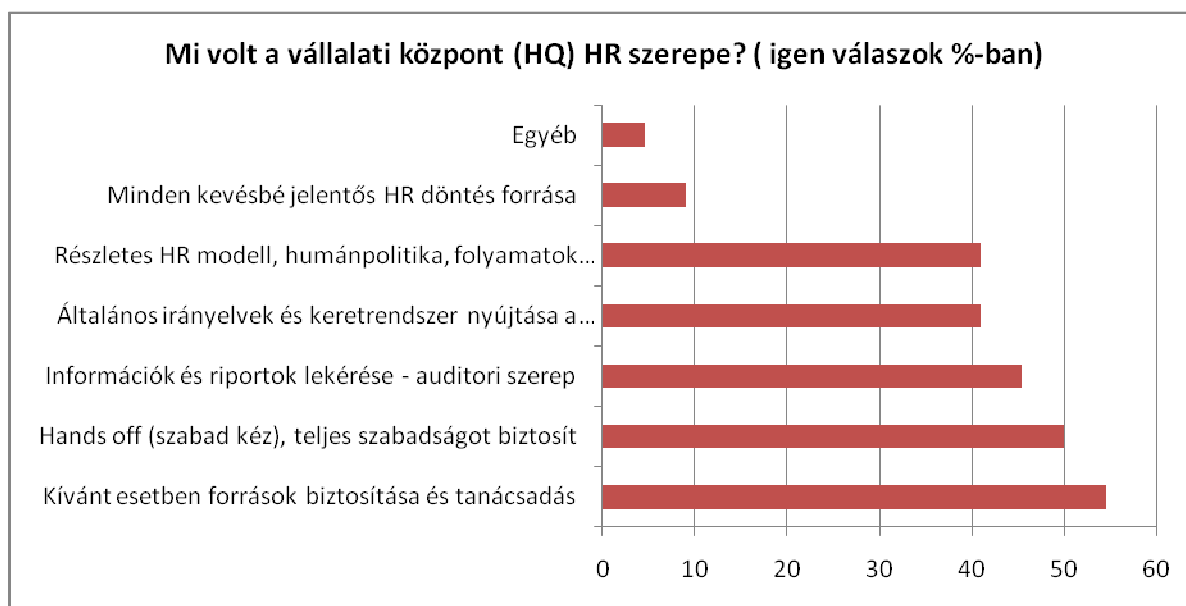
- A válaszadó leányvállalatok HR-részlegei egyetlen elem kivételével majdnem azonos számban jelölték a központi HR szervezet minden, a kérdőívben megjelölt és a 281. táblázatban is feltüntetett szerepköreit.
- Ami a legkevésbé jellemző a szlovák leányvállalatokat irányító anyavállalati HR központok gyakorlatára, az a kevésbé fontos döntéseket is magában foglaló, teljes centralizáció.
- A decentralizáció mértéke a teljes szabadság biztosításáig terjed, ami mellett csupán az információk, a jelentések küldése az elvárás.

**270. táblázat: A központi (HQ) HR szervezet jellemző szerepkörei**

Szerepkörök	Az „igen” válaszok gyakorisága	(%)
Kívánt esetben források biztosítása és tanácsadás	12	55
Hands off (szabad kéz), teljes szabadságot biztosít	11	50
Információk és riportok lekérése - auditori szerep	10	45
Általános irányelvek és keretrendszer nyújtása a tevékenységekhez	9	41
Részletes HR modell, HR politika, folyamatok és szabályozás megadása	9	41
Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása	2	9
Egyéb	1	5



### 51. ábra: A központi (HQ) HR szervezet jellemző szerepkörei



### 9.8.2 AZ EGYES HR FUNKCIÓK FONTOSSÁGÁNAK VÁLTOZÁSA

A vizsgálat időszakában legkritikusabbnak tartott HR területek rangsorát az emberi erőforrás tervezés vezette, amit azonos fontosságúnak jelölve a toborzás-kiválasztás és a javadalmazás-juttatások követett. A válaszadók munkájuk legkevésbé kritikus területének pedig a munkaügyi kapcsolatokat tartották (271. táblázat).

#### 271. táblázat: A HR munka kritikus területei (1⇒5-ös skálán, átlagban)

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

A 2009-ben kritikus emberi erőforrás menedzselési területek rangsora	A válaszok átlaga
1. Emberi erőforrás tervezés	2,41
2. Toborzás és kiválasztás	3,05
3. Javadalmazás és juttatások	3,05
4. Kommunikáció az alkalmazottakkal	3,09
5. Tehetséggondozás	3,14
6. Teljesítményértékelés	3,18
7. Képzés és fejlesztés	3,18
8. Az emberi erőforrás információs rendszere	3,43
9. Munkaügyi kapcsolatok	3,73

### 9.8.3 JELLEGZETES SIKERT HOZÓ HR KOMPETENCIÁK

A Dave Ulrich és szerzőtársai által 2009-ben beazonosított HR-menedzseri kompetenciaterületek némileg kiegészített listájából a szlovák válaszadók (272. táblázat):

- Az első helyre (55%) az üzleti ismereteket (értéklánc, értékteremtés) jelölték, miközben ezzel majdnem azonos jelentőséget tulajdonítottak a csapatmunkának és az idegennyelv-ismeretnek is.
- Az előzőektől alig elmaradó és teljesen azonos súlyú fontosságot kifejezően jelölték a személyes hitelesség, a változásmenedzsment, a gyors döntéshozatal és a tudásmegosztás kompetenciákat.
- A sikert hozó kompetenciák legkevésbé fontos elemeinek 2009-ben a stratégiai hozzájárulást, a HR informatika és a HR szolgáltatások területeit tartották.

**272. táblázat: A HR-vezetők kulcskompetenciáinak rangsora**

A kulcskompetenciák rangsora	Nagyon fontos	
	Gyakoriság	(%)
1. Üzleti ismeretek ( <i>értéklánc, értékteremtés</i> )	12	55
2. Csapatmunka	10	45
3. Idegennyelv-ismeret	10	45
4. Személyes hitelesség ( <i>eredményesség, hatékony kapcsolatok, kommunikációs képességek</i> )	9	41
5. Változásmenedzsment	9	41
6. Gyors döntéshozatal	9	41
7. Tudásmegosztás	9	41
8. Stratégiai hozzájárulás ( <i>kultúramenedzselés, gyors változtatás, stratégiai döntéshozás</i> )	5	23
9. HR információs technológia használata	5	23
10. HR szolgáltatások ( <i>toborzás-kiválasztás, képzés, TÉR, HR mérés, stb.</i> )	4	18

## 9.8.4 ELSŐDLEGES DÖNTÉSHOZATALI FELELŐSSÉG A FŐBB HR FUNKCIÓK TERÉN

A mostani felmérésünk megerősíti azt a más vizsgálatokban is kimutatott (CRANET, 2006 és Karoliny et al. 2009) felismerést, hogy a HR döntések egy részében inkább a vezetői hierarchia tagjainak, míg más részében inkább a HR-részleg munkatársainak van nagyobb felelőssége vagy beleszólása (273. táblázat).

**273. táblázat: Döntéshozatali felelősség a HR kulcsfunkcióiban**

A HR kulcsfunkciói	Helyi vezetők	Helyi vezetők a HR részleggel konzultálva	Helyi HR részleg a helyi vezetőkkel konzultálva	Helyi HR részleg
Emberi erőforrás tervezés	9	10	3	0
Toborzás	6	10	2	4
Kiválasztás	8	9	4	1
Teljesítményértékelés	10	10	0	2
Képzés-fejlesztés	6	10	3	3
Ösztönzés-juttatások	10	11	0	1
Munkaügyi kapcsolatok	8	7	4	3
Szervezeti kommunikáció	4	11	4	3
HRMS/IT	4	9	5	4

Ahogy az a táblázatbeli adatokból is látszik, a HR kulcsfunkcióiban történő beavatkozások legtöbbször a válaszadók jelentős része olyan közös döntés eredményének tartja, melyben a végső döntés inkább a helyi vezetőké. E döntést jellemzően ugyan a HR-részleggel történő konzultáció alapján hozzák meg, de nem kevés esetben csupán önállóan. Ritkán érvényesül úgy a HR-döntésekkel járó kölcsönös felelősség, hogy a végső döntéshozó a helyi HR-részleg képviselője.

### 17. esetleírás: HR funkciók - kiválasztás

*„Új munkaerő toborzása, kiválasztása is a HR feladata, az álláshirdetésekből a megfelelőek kiválasztása nem egyszerű folyamat, mivel az állásinterjúk mindig két fordulósak. Ezek az interjúkon mindig jelen van a munkatárs jövőbeli főnöke és a HR menedzser. A felsőbb vezetésben történő üresedés esetén a kiválasztás fejeződésként történik. Lehetőség van egy-egy megüresedett hely betöltésére átcsoportosítással is, illetve volt rá példa, amikor egy tehetséges alkalmazottat komolyabb munkakör betöltésére kértek fel.” („A” termelővállalat)*

### 18. esetleírás: HR funkciók – ösztönzés-juttatások

*„Év végén és júliusban is jutalom kifizetésére kerül sor, ha az elért eredmények ezt indokolhatják. Van lehetőség meleg ebédre, azok az alkalmazottak, akik gyakran utaznak, ebédjegyeket kapnak. Az értékesítési csapat tagjainak és a vezetőknek szolgálati autó áll a*

rendelkezésükre, amit magáncélokra is használhatják. Mivel az értékesítők és a vezetők gyakran vannak távol, laptopokon intézik az adminisztratív munkát, valamint a mobil telefon is hozzátartozik a mindennapi munkájukhoz.” („A” termelővállalat)

„Vállalatunk minden év végén értékeli a teljesítményeket. Az igazgatóság rendez egy ünnepi összegyöveget, ahol különböző kulturális műsorokkal egybekötöttén értékelik az elmúlt év céljainak teljesítését. A legjobb eredményeket elért üzletkötőket és adminisztratív munkaerőket megjutalmazzuk. További értékelés pedig egy másik, nagyobb szabású, anyavállalat által rendezett összegyövegeten történik, ahol a legsikeresebb leányvállalat ügyvezető igazgatóját, menedzsereit értékelik. Ez az eredmény a következő évi jövedelem meghatározásában fontos szerepet játszik. A tapasztalatok szerint ez motiválja a dolgozókat a jövőbeli célok elérésében. A menedzsereknek és üzletkötőknek szóló javadalmazási csomagokban olyan elemek is szerepelnek, mint a szolgálati autó, szolgálati telefon és notebook. Ezeknek fontos szerepük van a menedzserek, üzletkötők megtartásában és motiválásában. („B” szolgáltató vállalat)

### 9.8.5 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 ezen a területen, amelyik új szolgáltatással (pl. munkaerő-kölcsönzés, outsourcing, interim menedzserek stb.) lép piacra.

A képzés-fejlesztés az a HR kulcsfunkció, amelyben a legtöbb szlovák válaszadó cég külső szolgáltatót vett igénybe. Gyakori még részvételük a toborzás és kiválasztás terén, valamint az ösztönzés és javadalmazás területén. A cégek gyakorlata e téren vagy nem változott, vagy ha igen, akkor a külső partnerek igénybevételének csökkentéséről számoltak be (274. táblázat).

**274. táblázat: A külső szolgáltatók szerepe és igénybevételük alakulása az egyes HR kulcsfunkciók területén**

HR kulcsfunkciók	Növekedett	Csökkenet	Változatlan	Nem alkalmaz külső szolgáltatót
Emberi erőforrás tervezés	0	4	6	12
Toborzás	1	4	5	12
Kiválasztás	2	4	3	13
Teljesítményértékelés	2	1	8	11
Képzés-fejlesztés	4	6	7	5
Ösztönzés-juttatások	0	5	5	12
Munkaügyi kapcsolatok	1	6	9	6
Szervezeti kommunikáció	5	3	4	10
HRMS/IT	2	3	10	7

## 9.9 TUDÁSMENEDZSMENT A HR-BEN

A jelzett kérdéskörrel HR területen érvényesülő gyakorlatával kapcsolatban a következő három területet vizsgáltunk:

- a személyes HR kompetenciafejlesztés módszerei,
- a HR tudásáramok elősegítői,
- a HR tudásáramok irányai.

### 9.9.1 A SZEMÉLYES HR KOMPETENCIAFEJLESZTÉS

A szlovák válaszadók a HR területén fontosabb személyes kompetenciafejlesztési módszernek tartották a helyi képzést, mint az anyavállalat és a leányvállalat vagy a leányvállalatok közötti mobilitás, ill. az anyavállalatnál szervezett képzés keretében történő tanulást. Fontosnak tekintették a formális és informális tanulást is. A vizsgált időszakban a válaszadók a kultúraközi képzést jelölték a személyes HR kompetenciafejlesztés szempontjából legkevésbé fontos eszköznek (275. táblázat).

#### 275. táblázat: A személyes HR kompetenciafejlesztés módozatainak fontossága (1-5-ös skálán, átlagban)

(Magyarázat: 1=fontos  $\Rightarrow$  5 =nem fontos)

Kompetenciafejlesztési módok	A válaszok átlaga
1. Helyi képzés	1,91
2. Formális tanulás	2,59
3. Informális tanulás	2,68
4. Mobilitás az anyavállalat és a leányvállalat között	2,77
5. Képzés az anyavállalatnál	2,91
6. Mobilitás a leányvállalatok között	3,23
7. Kultúraközi képzés	3,52

### 9.9.2 AZ ANYA- ÉS LEÁNYVÁLLALATOK KÖZÖTTI HR TUDÁSÁRAMOK ELŐSEGÍTŐI

A válaszadók az anya- és leányvállalat közötti hatékony HR tudásáramok elősegítőinek, - azaz a HR gyakorlatokkal és technikákkal kapcsolatos tudás átadása szempontjából, - a vizsgált tényezők közül egyformán fontosnak tartották a képességet a tudás átadására, motivációt a tudás átadására valamint a tudás fajtáját (276. táblázat).

**276. táblázat: A HR tudásáramlás elősegítői (1-5 skálán, átlagban)***(Magyarázat: 1=fontos ⇒ 5 =nem fontos)*

A tudásáramok elősegítői	A válaszok átlaga
1. Képesség a tudás átadására	2,59
2. Motiváció a tudás átadására	2,59
3. A tudás fajtája	2,59
4. A tudástranszfer módja	2,77

**9.9.3 AZ ANYA- ÉS A LEÁNYVÁLLALAT KÖZÖTTI HR-TUDÁSTRANSZFER**

A szlovák válaszadók a HR tudásáramok legfontosabb elemének (277. táblázat) a saját leányvállalatukon belül megvalósulót tartották és csak az ez után következő helyre tették az anyavállalattól induló tudásáramot. Kisebb, de még számottevő jelentőségűnek minősítették az anyavállalat felé irányuló tudásáramok fontosságát, amiktől valamivel elmaradt a leányvállalatok között megvalósuló HR tudásáramlás jelentősége.

**277. táblázat: A HR tudásáramok (1-5 skálán, átlagban)***(Magyarázat: 1=fontos ⇒ 5 =nem fontos)*

Tudásáramok a HR területén	A válaszok átlaga
1. Tudásáramok az Ön leányvállalatánál	1,95
2. Anyavállalattól induló tudásáramok	2,27
3. Tudásáramok az anyavállalat irányába	2,59
4. Tudásáramok a leányvállalatok között	2,68

**19. esetleírás: Tudásmenedzsment - HR**

*„A tudásáramok az anyavállalattól irányulnak a leányvállalatok felé, illetve a leányvállalatok között is érvényesülnek. Az oroszországi leányvállalat elindításánál például a mi vállalatunkat kérték fel, az ottani dolgozók képzésére.” („A” szolgáltató cég)*

**9.10 A HR JÖVŐBELI FELADATAI****9.10.1 A HR SZÁMÁRA FELADATOT JELENTŐ FŐBB ÜZLETI KÉRDÉSEK, TRENDÉK**

A megkérdezett HR vezetők az elkövetkező 12-24 hónap kulcskérdéseivel összefüggésben a hatékonyság növelését állították a fontossági sorrend legelejére. Ezt az üzleti elvárást szinte minden válaszadó (91%) a HR-esek előtt álló legfontosabb feladatnak tekintette. Ehhez sokak

számára vagy vállalatfejlesztési, vagy elosztás-fejlesztési feladatok társulnak. A keleti terjeszkedést kivéve a kérdőívben említett további elemek mindegyikét szerepeltette a nagyon fontos kihívások között a válaszadók legalább harmada (278. táblázat).

**278. táblázat: Az elkövetkező 1-2 év fontosabb üzleti kihívásai**

A főbb üzleti irányok, kihívások fontossági rangsora	Nagyon fontos		Fontos	
	Gyakoriság	(%)	Gyakoriság	(%)
1. Hatékonyságnövelés	20	91	2	9
2. Vállalatfejlesztés	12	55	9	41
3. Elosztás (logisztika) fejlesztés	11	50	7	32
4. Vállalat-újjászervezés	8	36	6	27
5. A globalizációhoz való alkalmazkodás	8	36	13	59
6. EU-val összefüggő változások	8	36	10	45
7. Keleti terjeszkedés	2	9	12	55

#### 9.10.2 A HR SZAKEMBEREK ÜZLETI SZEMLÉLETÉT JAVÍTÓ KEZDEMÉNYEZÉSEK

A HR szakemberek üzleti hatékonyságának növelésére használható megoldások közül mindeközéig a mérésre és az üzleti teljesítményre alapozó ösztönzőknek volt prioritása. A válaszadók mintegy egyharmada válaszolta, hogy a HR-esek kiválasztási kritériumai között már szerepeltetik az üzleti ismereteket, további egyharmaduk tervezi ennek bevezetését. A válaszok alapján megállapítható, hogy a legkevesebb helyen megvalósult megoldásokat (üzleti ismeretekre irányuló képzés, rotáció) tervezik legtöbbször alkalmazni a közeljövőben (279. táblázat).

**279. táblázat: Az üzleti szemlélet erősítése a HR-esek körében**

A HR-esek üzleti szemléletét erősítő akciók	Megvalósult	Tervezik
Mérésre és az üzleti teljesítményre alapozó ösztönzők	12	4
Speciális HR ismereteket nyújtó képzések	9	5
A HR szakemberek kiválasztásánál üzleti ismeretek elvárása	8	8
A megüresedő HR-es pozíciókba toborzás az üzleti területekről	7	6
Üzleti ismereteket közvetítő képzések	5	9
A HR munkatársak HR részlegén kívüli rotációja	4	10

## 9.11 A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI

A meginterjúvott vállalati szakemberek személyes jellemzői közül a demográfiai jellemzőik mellett szakmai képzettségük jellegét és betöltött pozíciójuk jellemzőit vizsgáltuk.

### 9.11.1 DEMOGRÁFIAI JELLEMZŐK ÉS KÉPZETTSÉG

A válaszadó szakemberek nemek szerinti megoszlása azonos férfi-női (50-50%) arányt mutat. Ezt a kiegyensúlyozottnak tűnő helyzetet erősen befolyásolja, hogy a válaszadók az egyébként női dominanciájú HR szakma vezető pozíciót betöltő reprezentánsai, akik között alapsokaságbeli részarányuknál jóval több férfit találhatunk (280. táblázat).

**280. táblázat: A válaszadók neme (n=22)**

A válaszadó neme	Gyakoriság	(%)
Férfi	11	50
Nő	11	50
<b>Összesen</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

A résztvevők 68%-a 30 és 39 év közötti korosztály tagja, továbbá majd 18%-uk a 40 év fölötti korosztályba tartozott és csak nagyon kevés fiatal szakember szerepelt a felmérésben (281. táblázat).

**281. táblázat: A válaszadók életkora (év) (n=22)**

A válaszadó korcsoportja	Gyakoriság	(%)
25-29	1	5
30-39	15	68
40-54	4	18
55-	2	9
<b>Összesen</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

A felmérésben szereplő megkérdezettek szinte kivétel nélkül egyetemi, főiskolai, vagy azzal egyenértékű végzettséggel rendelkeztek, többségük főiskolai/ bachelor fokozatú diplomával dolgozott. Az egyéb kategóriába tartozó egyének nem rendelkeztek felsőfokú végzettséggel (282. táblázat).



**282. táblázat: A válaszadók iskolai végzettség szintje (n=22)**

A kitöltő végzettségi szintje	Gyakoriság	Megoszlás (%)
Egyetemi doktor (PhD)	0	0
Egyetem (MSc)	2	9
Főiskola (BSc)	16	73
Egyéb	4	18
<b>Összesen</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

A válaszadók többsége (63%) társadalomtudományi diplomával rendelkezett. A többiek vagy műszaki (14%) végzettségűek, vagy nem jelölték meg annak szűkebb területét (283. táblázat).

**283. táblázat: A válaszadók szakmai végzettsége (n=22)**

Szakmai végzettség	Gyakoriság	(%)
Természettudomány	0	0
Műszaki	3	14
Társadalomtudomány	14	63
Nem jelölték	5	23
<b>Összesen</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

### 9.11.2 A VÁLASZADÓ BEOSZTÁSA

A felmérésben szereplő leányvállalatokról információt szolgáltató személyek csaknem egyötöde elsőszámú HR vezető: HR elnökhelyettes, igazgató, menedzser vagy osztályvezetői titulussal. A válaszadók között megtalálható 3 cégvezető is. Az egyéb kategóriában szereplők többnyire valamilyen középvezetői posztot töltenek be (284. táblázat).

**284. táblázat: A válaszadók beosztása (n=22)**

A kitöltő pozíciója a szervezetben	Gyakoriság	(%)
Vezérigazgató	3	14
HR Elnökhelyettes	0	0
HR Igazgató/Menedzser	2	9
HR Osztályvezető	3	14
HR Szakértő	2	9
Más terület középvezető	12	55
<b>Összesen</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

A válaszadók közel egynegyede kevesebb, mint három éve dolgozott jelenlegi pozíciójában. A többségük hosszabb ideje, jellemzően 5-10 éve állt a posztján (285. táblázat).

**285. táblázat: A válaszadó jelenlegi pozícióban eltöltött ideje (év) (n=22)**

y	Gyakoriság	(%)
- 3	5	23
3-5	3	14
5-10	13	59
10-15	0	0
15-	1	5
<b>Összesen</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

## 10 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A KUTATÁSI TANULMÁNYHOZ

1. Adler, N. (1986): *International Dimensions of Organisational Behavior*. PWS-Kent, Boston.
2. Bartlett, C.A., - Ghoshal, S. (1989): *Managing across border: The transnational solution*. Harvard Business School Press, Boston.
3. Bartlett, C.-Ghoshal, S. (2000): *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-border Management*. Irwin/McGraw-Hill, Boston.
4. Békés, G. - Helpert, L., - Muraközy B. (2011): A teremtő rombolás szerepe a vállalati termelékenység alakulásában. *Közgazdasági Szemle*, 2, pp: 110-132.
5. Bender, S.-Fish, A. (2000): The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. *Journal of Knowledge Management*, Volume 4, Number 2, pp. 125-137
6. Black, J.S.-Gregersen, H.-Mendenhall, M.-Stroh, L. (1999): *Globalizing People Through International Assignments*. Addison Wesley-Longmans, Reading, Mass.
7. BNR (National Bank of Romania) (2010): Bucharest.
8. Bozic, L.-Gallagher, P. (2006): Report ;Export Oriented Foreign Direct Investment into Croatia and its Major Competitors. Strategic Plan for the Long Term Development of Existing Free Zones in Croatia. CARDS Project. Zagreb, July 24th, 2006.
9. Bodreau, J.W. (2010): *Retooling HR*. Boston (MA): Harvard Business Press.
10. Boyacigiller, N.A. - Adler, N.J. (1991): The parochial dinosaur: organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, 2, pp. 262-290.
11. Brewster, C. - Maryhofer, W. - Morley, M. (Eds.) (2004): *New Challenges for European Human Resource Management*. Macmillan Publishing Co. London.
12. Brewster, C. (2004): European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, 4: 365-382.
13. Briscoe, D.R.-Schuler, R. (2004): *International Human Resource Management*. Routledge, London.
14. Cavusgil, S.T.- Knight, G.-Riesenberger, J.R. (2008): *International Business. Strategy, Management and the New Realities*. Pearson-Prentice Hall, Uppers Sidle River (NJ).
15. Chikán A. - Czakó, E. (2009): *Versenyben a világgal*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
16. CRANET (2006): *International Executive Report 2005, CRANET Survey on Comparative Human Resource Management*. CRANET-Cranfield University, Cranfield.
17. CRANET (2011): *International Executive Report 2005, CRANET Survey on Comparative Human Resource Management*. CRANET-Cranfield University, Cranfield (under publication)
18. Csath M. (2004): *2003, a fekete év*. Kariosz Kiadó, Budapest.
19. Delany, E. (1998): Strategic development of multinational subsidiaries in Ireland. In: Birkinshaw, J. - Hood, N. (Eds.) *Multinational corporate evolution and subsidiary development*. St Martin's Press, New York.
20. Dobrai K. - Farkas F. (2009): Tudásintenzív üzleti szolgáltatások. *Vezetéstudomány*, 7-8, pp. 56-66.
21. 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.

22. Dobrai, K. and Farkas, F. (2007): Professional Service Organizations Meeting the Challenges of a Changing Business Environment. In: International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, (Common Ground Publishing, Australia) 3. pp. 73-84.
23. Dowling, P.J. - Festing, M. - Engle, A. (2008): International Human Resource Management. Thomson-Cengage, London.
24. Eesti Pank (Bank of Estonia) Statistics data. (Jan 26, 2011)
25. Elbert, N. és Karoliny M-né (2006): Managing Human Resources in a local subsidiary of an MNC. in: Poór J. : Case Compilation on International Human Resource Management in Emerging and developed Countries of Europe. Cleveland: Cleveland State University.
26. Farkas F. – Karoliny Zs. – Poór J. (2007): Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában az emberi erőforrás menedzsment magyarországi és kelet-európai sajátosságai pp. 46-79. Working Paper Series Volume 1, Issue 1. UP FBE – PTE KTK, Pécs.
27. Farkas F. (2004): Változásmenedzsment. KJK, Budapest.
28. Farkas F.- Karoliny M-né.- Poór J. (2009): Az emberierőforrás menedzsment magyar és közép-kelet európai sajátosságai a CRANET kutatás alapján. Vezetéstudomány, 2009. 7-8., pp.3-11.
29. 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. szám, pp. 2-18.
30. Foreign Direct Investment Incentives Strategy Of Montenegro, Podgorica, July 2006.
31. GMGEF (2010): Áttekintés az aktuális működőtőke-beáramlási folyamatokról. Budapest: Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium Gazdaságpolitikai és Elemzési Főosztály, március 31.
32. Hill, C.W.L. (2002): Global Business. Boston: McGraw-Hill.
33. Hiltrop, J.M. (1991): Human Resources Practices of Multinational Organizations in Belgium. European Management Journal, 4, pp. 404-411.
34. Hofstede, G. (2001): Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations Thousand Oaks CA: Sage Publications.
35. Hunya, G. (2000). Home Country Patterns of Foreign Direct Investment in Central and Eastern European Countries. Russian and East European Finance and Trade, 2, pp:87-104.
36. Hüttinger, M. 2007. : National Cultural Values of the Baltic States, Communication in the Baltic Region: Cultural Challenges, 7. December, Visby, Sweden. [www.v4ce.net](http://www.v4ce.net)
37. INS Tempo Online Database. [www.insee.ro](http://www.insee.ro);
38. Jarjabka, Á. (2009): Hasonlóságok és különbségek a kelet-európaiak vállalati kultúrájában. In. Poór J.- Bóday P.- Vitay Zs.. Trendek és tendenciák a kelet-európai emberi erőforrás menedzsmentben. Selye János Egyetem, Révkomárom..
39. Jarjabka, A. (2010): Hasonlóságok és különbségek a kelet-európaiak vállalati kultúrájában. in: Poór J.- Bóday P. - Kispálné V.Zs.: Trendek és tendenciák a kelet-európai emberierőforrás menedzsmentben Gondolat Kiadó, Budapest.
40. Karoliny M-né.- Poór J. (2010): Emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Budapest.
41. Karoliny M-né.-Farkas F.-Poór J. (2011): Varying importance of HR and its outcomes in different management cultures with CEE focus. (unpublished manuscript), PTE KTK, Pécs.

42. Karoliny Zs. – Farkas F. – Poór J. (2009): In Focus: Hungarian and Eastern European Characteristics of Human Resource Management - An International Comparative Survey. [Journal for East European Management Studies](#) No. 1. pp. 9-47.
43. Kozma, M. (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás nemzetközi vállalatoknál. (műhelytanulmány). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
44. Krugman, P.R.-Obstfeld, M. (2003): Nemzetközi gazdaságtan. Panem, Budapest.
45. KSH (2002): Magyar statisztikai évkönyv 2003. Központi Statisztikai Hivatal Budapest.
46. KSH (2010a): Közvetlen külföldi tőkebefektetések. Statisztikai Tükör, IV. 16: pp. 1-2.
47. KSH (2010b): Külföldi érdekeltségű vállalkozások külföldi tőkéje gazdasági ág szerint (1995–2008) statisztikai táblázat, [http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qpk002b.html](http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpk002b.html).
48. KSH (2010c): A külföldi érdekeltségű vállalkozások tevékenysége a régiókban. KSH, Budapest. július.
49. KSH (2010d): A versenyszféra létszám- és keresetalakulása. Statisztikai Tükör, 86:pp. 1-3.
50. KSH (2010e): A válság hatása a munkaerőpiacra. KSH (internetes kiadvány) április. [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu).
51. Kusic S., Cvijanović D., (2002), The Importance of Foreign Direct Investments for Stimulating Economic Growth in Croatia , Retrieved from <http://www.ost-west-kommunikation.de/kusic/sites/The%20Importance%20of%20Foreign%20Direct%20Investments%20for%20Stimulating%20Economic%20Growth%20in%20Croatia.pdf>
52. Lawler, J.J. (2006): Cultural and Institutional Determinants of HR Systems in International Affiliates of American Multinational Corporations. Institute of Labor and Industrial Relations, University of Illinois.
53. Lewis, P.C. (2005). How the East was won. New York: Palgrave Macmillan.
54. List of Major Foreign Investors. (Bezpośrednie inwestycje zagraniczne) (Lengyelül) (2010). Warsaw.
55. Mimbaeva, D. – Michailova, S. (2004): Knowledge transfer and expatriation practices in MNCs: The role of disseminative capacity. *Employee Relations*. 26(6): pp. 663-679.
56. Moore D. and Vamvakidis A., (2007): Economic Growth in Croatia: Potential and Constraints, IMF Working Paper, International Monetary Fund WP/07/198, August 2007
57. Mroczkowski, T., Wermus, M., and Clarke, D.L. ( 2005): Employment Restructuring in Polish Companies during Economic Transition: Some Comparisons with Western. Experience. *Journal East European Management Studies*, 1: pp. 36-54.
58. Mura, L. (2011): Zmeny v demografickej štruktúre obyvateľstva Slovenskej republiky. In: RELIK – Reprodukce lidského kapitálu. VŠE Praha, Praha.
59. Mura, L. (2011): Modely ekonomického rastu - kvantitatívny pohľad. RELIK – Reprodukce lidského kapitálu. VŠE Praha, Praha.
60. National Bank of Serbia (2010). Beograd.
61. Peng, M. W. (2006): Global Strategy. Thomson-South Western, Mason.
62. Perlmutter, H.V.(1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, January-February: 9-18.
63. Pfeffer, J. (1994): Competitive advantage through people. Harvard Business School Press, Boston.
64. Poland in numbers (Polska w liczbach) (Lengyelül) (2009).Warsaw.

65. Poór J. (2009): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Budapest.
66. Poór J. (Szerk.) (2010): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Akadémia Kiadó, Budapest.
67. Poór J.-Németh G. (2010): HR tanácsadás. In: Poór J.: Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Akadémiai Kiadó, Budapest.
68. Poór, J.- Karoliny, Zs. - Farkas, F. (2007): *Human Resource Management in Hungary in Light of Eastern European and Global Comparison* EBS (Estonian Business School) Review (2), No 23. pp. 19-36.
69. Poór, J.,-Engle, A. - Gross, A. (2010): Human Resource Management Practices of Large Multinational Firms In Hungary 1988-2005. *Acta Oeconomica*, 4, pp: 427–460.
70. Poór, J.-Farkas, F. (Eds.) (2001): Nemzetközi menedzsment. KJK, Budapest.
71. Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*. Free Press, New-York.
72. PriceWaterhouseCoopers (2008): HR Benchmarking: A cégvezetés és a HR közös nyelve. PriceWaterhouseCoopers, Október 17. Budapest.
73. Quintanilla, J. és Ferner, A. (2003): (Multinationals and human resource management: between global convergence and national identity. *International Journal of Human Resource Management*, 3: pp. 363-369.
74. Redman, T. és Keithley, D. (1998): Downsizing goes to East? Employment re-structuring in post-socialist Poland. *International Journal of Human Resource Management*, April: pp. 274-295.
75. Reiche, B. - Sebastian (2007): The effect of international staffing practices as subsidiary staff retention in multinational corporations. *International Journal of Human Resource Management* 18(4): pp. 523-536.
76. Riege, A. (2007): Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs. *Journal of knowledge management*. 11(1): pp. 48-67.
77. Simai M. (2008): Napjaink globális válságának előzményei és potenciális következményei, *Közgazdaság Tudomány Füzetek*, Budapest Corvinus Egyetem, 4, pp. 13-24.
78. Skuflic L., Botrić V., (2006): Foreign Direct Investment in Southeast European Countries: The Role of the Service Sector, *Eastern European Economics*, Volume 44, Number 5 / September-October 2006, Pages: 72 – 90, DOI: 10.2753/EEE0012-8775440503
79. Slovak Agency for Development of Investment and Trade (2010): Foreign direct investment report. Bratislava: SARIO.
80. Slovak Statistical Office (2010): Bratislava.
81. Sohinger J., Galinec D., Škudar A., (2005): The Structure Of Foreign Direct Investment In Croatia And Its Impact On The Domestic Economy: An Empirical Analysis, Retrieved from <http://oliver.efri.hr/~euconf/2005/files/1st%20session/7th%20sohinger%20galinec%20skudar.pdf>
82. Sparrow, P.- Hird, M.- Hesketh, A.- Cooper, C. (eds.) (2010): *Leading HR*. Palgrave-Macmillan, Basingstoke.
83. Svetlik, I. et al., (2010): Human Resource Management in the Countries of the former Yugoslavia. *Review of International Comparative Management*, 11, (December), pp. 807-833.
84. Szalavetz, A. (2010): Relokáció és helyi leányvállalati fejlődés egy autóipari beszállító példája alapján. *Közgazdasági Szemle*, 2: pp. 89-102.

85. Szerb, L., Richbell, S., and Vitai Zs (2010). HRM in the Hungarian SME sector. *Employee Relations*, 32 (3): pp. 262-280.
86. Taylor, S. - Beechler, S. - Napier, N. (1996): Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21, pp. 959-985.
87. Tung, L.R.-Havlovic, S.J. (1996): Human resource management in transitional economies: the case of Poland and Czech Republic. *The International Journal of Human Resource Management*, February: pp. 1-19.
88. Ulrich, D. (1998): *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press, Boston.
89. Ulrich, D. - Allen, J.- Brockbak, W.- Younger, J.- Nyman, M. (2009): *HR Transformation*. New York: McGraw Hill.
90. UNCTAD (2008): *World Investment Report, 2007: Transnational Corporations and Export Competitiveness*. United Nations, Geneva-New York.
91. UNCTAD (2010): *World Investment Report, 2010. Investing in low carbon economy*. United Nations, Geneva-New York.
92. White, R. - Poynter, T. (1984): Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, Summer, pp. 59-69.
93. Wild, J.J.-Wild, K.L.-Han, J.Cy. (2003): *International Business*. Prentice Hall, New Jersey.

Egyéb internetes hivatkozások

www.geert-hofstede.com és [www.itim.org](http://www.itim.org);  
www.stat.ee/29958; www.stat.ee/29980;  
[www.stat.ee/29956](http://www.stat.ee/29956);  
IMF World Economic Outlook;  
www.nbs.rs.