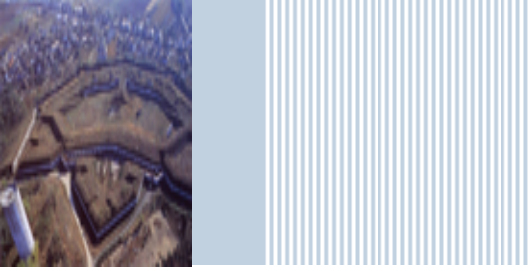


# **Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment (Bevezetés)**

**Dr. Poór József**

**Budapest  
2009.**

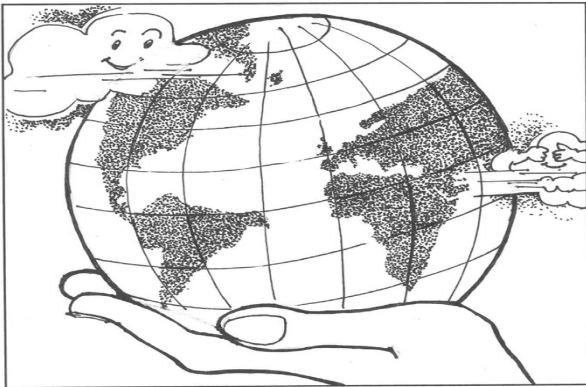


**Jelen anyag a Nemzetközi emberi erőforrás  
menedzsment c. könyv prezentációs anyaga.**

**Készítette**

**Poór József, egyetemi tanár  
bejegyzett menedzsment tanácsadó**

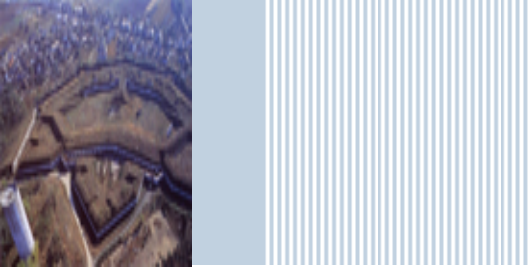
**E-mail: [poorjf@t-online.hu](mailto:poorjf@t-online.hu)  
Phone: 06-20-464-9168**



# **1. Nemzetköziesedés- globalizáció**

**Dr. Poór József**

**Budapest  
2009.**



**Jelen anyag a Nemzetközi emberi erőforrás  
menedzsment c. könyv 1. rész prezentációs anyaga.**

**Készítette**

**Poór József, egyetemi tanár  
bejegyzett menedzsment tanácsadó**

**E-mail: [poorjf@t-online.hu](mailto:poorjf@t-online.hu)  
Phone: 06-20-464-9168**



# Fejezet eleji bevezető üzenet

John P. Kotter a változás menedzsment egyik nemzetközileg elismert szakértője, a Harvard Business School tanára, szerint az 1996-ban (175) megjelent korszakos könyvének záró fejezetében a 21. századunk vállalatainak a jövőjéről a következőket írja - „A vállalatok környezetében a változások nem fognak a jövőben sem lassulni. Sőt azzal kell számolni, hogy a verseny még inkább élesedik. A világ bármely részén is működjenek is ezek a cégek az egyre kiszélesedő globalizáció, a technológia fejlődés és a társadalmi változások miatt nagyon sok kockázattal, illetve számos lehetőséggel kell ezeknek a vállalatoknak szembesülniük.”

# Indító eset: Beiersdorf AG

## INDÍTÓ ESET

### Újabb növekedési lehetőségek a Beiersdorf AG számára

A 125 éves Beiersdorf AG (BDF) 2008. április 30-án tartotta az éves részvényesi közgyűlést Hamburgban. A világ 150 országában jelenlévő vállalat elnöke Thomas Bernd Quans újra jelentős sikerekről tudott beszámolni. A cég részvényárfolyama emelkedik és az adózás előtti nyereség ...eurót ért el. Az elnök megfogalmazása szerint híven cég küldetéséhez a világ minden táján innovatív termékekkel az emberi test és szépség megújítását. Ebben a sikerben leginkább a fejlődő és az átalakuló világ legnagyobb országai (Kína, Brazília, India és Oroszország) a kelet-európai régió kivette a részét. (Megjegyzés: A könyvünk 15. részében található esetben arról lehet olvasni, hogy melyek voltak cég első lépései a régiókban.) Az itteni első vállalatait BDF a múlt század 90-es éve elején hozta létre a cég Magyarországon és a Csehországban. Napjainkra a Közép és Dél-Kelet-Európai régió számos országában (Bulgária, Csehország/Szlovákia, Horvátország, Magyarország, Románia, Szerbia és Szlovénia) jelen van a BDF. A Kelet-Európai régió központja Bécsben van és innen irányítják a vállalat 560 (+3% 2006-hoz képest) fős gárdáját. A régió tavalyi növekedési üteme meghaladta a 16 százalékot és az éves árbevétel pedig elérte a 311 millió eurót. Ezzel az anyaország, Németország után Európában a legerősebb régióvá lépett elő ez a terület.

Forrás: Beiersdorf (2008a): Annual General Meeting. April 30, <http://www.beiersdorf.com/Area-IB/Annual-General-Meeting.aspx?|=2> és Beiersdorf (2008b): CEE Holding – key growth driver for Beiersdorf. March 13, Beiersdorf (2008a): Annual General Meeting. April 30, <http://www.beiersdorf.com/Area-IB/Annual-General-Meeting.aspx?|=2>. Beiersdorf (2008b): CEE Holding – key growth driver for Beiersdorf. March 13, <http://www.beiersdorf.com/Area-Press/latest-News.aspx?|=2&id=1471>.

# A világ különböző régióinak FDI importja és exportja

Régiók, országcsoportok	FDI (milliárd dollár)	
	Import (felvétel)	Export (kibocsátás)
Afrika	+36	-8
Ázsia és Óceánia	+260	-117
Latin-Amrika és Karibi térség	+84	-43
Dél-és Kelet Európa, Oroszország és CIS országok	+69	-18,7
Fejlett országok	+857	-1023

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



# Közvetlen tőkeberuházások (FDI) alakulása a világon (milliárd dollár)

Évek	1996	1999	2000	2003	2004	2005	2006
FDI	1400	1600	1490	735	800	1000	1411





# Az egy milliárd dollárt meghaladó M&A a világon

Év	Darabszám	Értéke billió dollárban	Összes százalékában
1990	33	60,9	40,4
1995	36	80,4	43,4
2000	175	866	75,4
2003	56	141,4	47,5
2004	75	187,6	49,3
2005	141	454,2	63,4
2006	172	583,6	66,3

Forrás: UNCTAD (2008): World Investment Report, 2007: Transnational Corporations and Export Competitiveness. United Nations, Geneva: 8.



# Nemzetközi vállalatok a megoszlása az legfejlettebbek és a világ más részei között

Évek	Nemzetközi vállalatok			Világ más részeinek aránya az összesben
	Összesen	Öt legfejlettebb ország	Világ más részei	
1982	34.000	30.000	4.000	11,7%
2000	62.000	48.000	14.000	22,5%
2006	78.000	58.000	20.000	25,6%

# Nemzetközi felvásárlással növekvő légtársaságok

Terjeszkedő légitársaság	Jellemzők
Air France-KLM	Air France felvásárolta a holland KLM céget
Air Asia	Malajzia tulajdonú leányvállalatokat hozott létre Thaiföldön és Indonéziában
LAN Airlines	A LAN Chilei több latin-amerikai országban (Argentína, Ecuador és Peru) alapított leányvállalatokat
Lufthansa	Felvásárolta a svájci tulajdonú Swissair-t
SAS	A svéd tulajdonú SAS stratégia szövetségben működik együtt a dán és a norvég légitársaságokkal.
Grupo TACA	A Costa-ricai, a guatemalai, a hondurasi, a nicaraguai és a salvadori légitársaságok egy közös vállalként működnek.
Virgin	Richard Branson befektető által alapított Virgin Atlantic (EK), a Virgin Blue (Ausztrália), Virgin Nigeria és Virgin America független társaságként működnek.

Forrás: Michaels, D. (2008): U.S. Carriers May Need Lift from Abroad. The Wall Street Journal, June 30.



# Szemelvény: Metró növekedésének a szintere egyre inkább nem az anyaország

## Szemelvény: Metró növekedésének a szintere egyre inkább nem az anyaország

*A világ harmadik legnagyobb kereskedelmi vállalata, a Metro a 2005. évre továbbra is növekvő árbevételt és nyereséget prognosztizált. A pozitív előrejelzések legfontosabb forrása - a vállalat szerint - a külföldi terjeszkedés. Napjainkban a cég értékesítésének több mint fele és a nyereség 62 százaléka a külföldi leányvállalatoktól származik. A tervezett expanzió fő irányai Kelet-Európa és Ázsia, ahol az utóbbi években a Metro nagy fejlesztéseket hajtott végre. Ázsiában a fő piacok Kína és India. Kelet-Európában viszont az EU 2007-es bővítésétől remélnék további piacbővülést. A vállalat éves növekedése 2004-ben 5,3 százalék volt. Ennek a növekedésnek nagy részét a külföldi leányvállalatok adták, amelyek éves 9,2 százalékos bővülése jelentősen meghaladta az anyaországi 1,6 %-ot.*

Forrás: Wassener, B (2005): Metro invests heavily in growth. Financial Times, March 23:23.  
nyomán

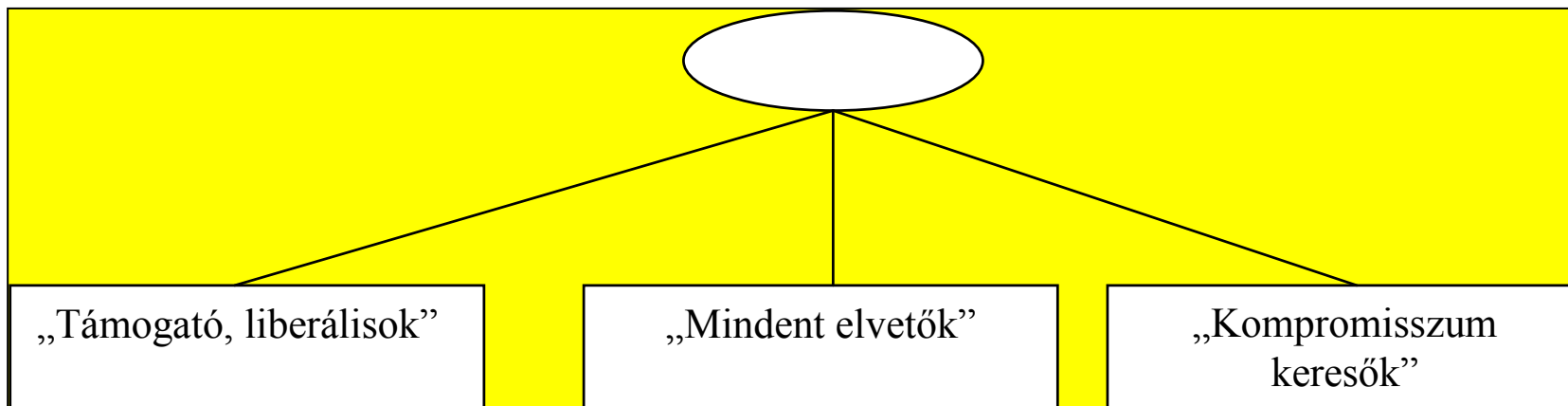


# A Siemens fontosabb gazdasági mutatói (1992-2004)

Mutatók	1992	2004
Árbevétel (milliárd Euró)	41	75
Nyereség (milliárd Euró)	1	3.4
Egy főre jutó árbevétel (Euró)	99.000	174.000
A németországi létszám százalékos aránya	61%	38%

Forrás: Stewart, T.A.-O'Brien, L. (2005). Transforming an Industrial Giant. Harvard Business Review, February: 115-122, 117.

# A globalizáció három irányzata



# Tanácsok pénzügyi vezetőknek a kibontakozó világválság negatív következményeinek elkerülésére

## Szemelvény : Tanácsok pénzügyi vezetőknek a kibontakozó világválság negatív következményeinek elkerülésére

*A Brit Pénzügyi Vezetők Országos Szövetsége a következő intézkedések megtételét tartja ajánlatosnak a napjainkban kibontakozó pénzügyi problémák elkerülésére:*

- 1. A cégeknek ajánlatos felkészülni azt előre nem látható pénzügyi kihívásokra. Ez felkészülés még az olyan vállalatoknak is ajánlatos, ahol napjainkban nem kell ilyen gondoktól tartani.*
- 2. A különböző hitelek feltételeit alaposan értékelni kell, ahol szükséges megfelelő kommunikációval fel kell hívni a befektetőink és hitelezőink figyelmét az esetleges visszafizetési nehézségeinkre.*
- 3. Ha úgy érezzük, hogy nehézségek léphetnek fel bizonyos hiteleink visszafizetésével kapcsolatban, célszerű azonnali lépéseket tenni az alternatív hitelezési források biztosítása céljából.*
- 4. A várható nehézségek értékelése során érdemes megfontolni a cégünk eszközei és üzletágai eladásának eshetőségeit. Természetesen nem szabad ezt a tanácsot alkalmazni minden áron. Nem érdemes „levágni a jól tejlő tehenet”, főleg akkor nem, ha versenytársaink éppen az eladásra kizsemelt iparágban kívánnak terjeszkedni.*
- 5. Kerüljük a felesleges átszervezéseket.*

*Forrás: Larsen, Th. P. (2008): Treasurers issue their checklist for survival. Financial Times, június 26.:2.nyomán*



# Kulturális szempontok



# Becsült egyfőre jutó GDP adatok (dollárban)

Országok	Egyfőre jutó GDP	Egyfőre jutó GDP vásárlóerő paritáson (PPP)
USA	33.836	33.836
Svájc	36.247	28.697
Canada	20.822	26.423
Ausztrália	21.492	25.721
Japán	35.517	25.590
Egyesült Királyság	24.288	22.882
Magyarország	4.772	13.203
Csehország	5.156	11.232
Mexico	4.921	8.383
Törökország	2.809	6.338

Forrás: Wild, J.J.-Wild, K.L.-Han, J.C.Y (2003): International Business. River, Prentice Hall, Upper Saddle: 124.

# HDI index

HDI sorrend	Országok	HDI érték	Egy főre jutó GDP	Várható életkor
Elenjárom HDI őrtekek				
1	Norvógia	0,939	3	78,4
3	Kanada	0,9360	6	78,7
6	USA	0,934	2	76,8
9	Japán	0,928	11	80,8
11	Svájc	0,924	5	78,8
14	Egyesült Királyság	0,923	19	77,5
17	Németország	0,921	14	77,6
24	Hong Kong	0,880	20	79,4
33	Csehország	0,844	39	74,7
39	Chile	0,825	48	75,2
Közepes HDI őrtekek				
51	Mexico	0,790	51	72,4
55	Oroszország	0,775	55	66,1
69	Brazília	0,750	57	67,5
87	Kína	0,718	94	70,2
94	Dél-Afrika	0,702	45	53,9
114	Botswana	0,577	59	41,9
Alacsony HDI őrtekek				
127	Pakisztán	0,498	122	59,6
140	Tanzánia	0,436	161	51,1
152	Rwanda	0,395	144	39,9
162	Sierra Leona	0,258	162	38,3
Forrás: Wild, J.J.-Wild, K.L.-Han, J.C.Y (2003): International Business. River, Prentice Hall, Upper Saddle: 125.				

# A kelet-európai FDI (1988-2003)

No.	Országok	Összesen (1990-2003)	
		Összes FDI 1990-2003 (millárd USD)	Egy főre jutó FDI 1990-2003 (USD/fő)
1.	Lengyelország	54.7	1433.0
2.	Cseh Köztársaság	40.3	3931.0
3.	Magyarország	ű	3757.0
4.	Oroszország	28.3	196.0
5.	Kazahsztán	15.8	1054.0
6.	Szlovákia	10.5	1930.0
7.	Románia	10.4	466.0
8.	Horvátország	9.3	2096.0
9.	Azerbajdzsán	8.0	973.0
10.	Ukrajna	6.7	141.0
11.	Bulgária	6.4	828.0
12.	Szlovénia	4.1	2040.0
13.	Észtország	4.0	2971.0
14.	Litvánia	3.8	1110.0
15.	Lettország	3.4	1449.0
16.	Szerbia-Montenegró	3.3	311.0
17.	Belorusszia	1.8	185.0
18.	Türkmenisztán	1.4	229.0
19.	Grúzia	1.3	300.0
20.	Bosznia-Hercegovina	1.2	282.0
21.	Albánia	1.1	348.0
22.	Makedónia	1.0	519.0
23.	Üzbegisztán	0.9	35.0
24.	Örményország	0.9	298.0
25.	Moldávia	0.7	172.0
26.	Kirgizisztán	0.4	90.0
27.	Tadzsikisztán	0.2	34.0
	Összes és átlag	219.9	1006.6

Forrás: Lewis, P.C. (2005). How the East was won. Palgrave Macmillan, New York: 149.

# Feldolgozóipari munkaerőköltségek

Sorszám	Ország	Munkaerő költségek (Euró/munkaóra)	Sorszám	Ország	Munkaerő költségek (Euró/munkaóra)
1.	Németország (Nyugat)	26,36	14.	Franciaország	19,50
2.	Norvégia	26,36	15.	Kanada	17,44
3.	Svájc	26,24	16.	Írország	17,17
4.	Dánia	25,73	17.	Olaszország	16,60
5.	Belgium	23,35	18.	Németország (Kelet)	16,43
6.	Finnország	23,20	19.	Spanyolország	15,37
7.	Hollandia	22,64	20.	Görögország	9,47
8.	USA	22,44	21.	Portugália	6,59
9.	Svédország	21,86	22.	Lengyelország	3,76
10.	Ausztria	21,64	23.	Magyarország	3,45
11.	Japán	20,18	24.	Csehország	3,30
12.	EK	19,89	25.	Szlovákia	3,03
13.	Luxemburg	19,67			

Forrás: IW (2004): Standaort Deutschland. Ein internationaler Vergleich. Institut Weltwirtschaft, Köln: 5.



# Nyolcmilliárd eurót fektettek be Délkelet-Európában a külföldiek

## Szemelvény: Nyolcmilliárd eurót fektettek be Délkelet-Európában a külföldiek

*A bécsi székhelyű Bank Austria Creditanstalt (BA-CA) legújabb felmérései szerint éves szinten 8 milliárd euró külföldi tőke érkezett a dél-kelet-európai régióba. A jelzett összeg közel felét a román gazdaságba fektették be a külföldi beruházók. Az elmúlt év legnagyobb külföldi befektetése Romániában az energia szektorban történtek. A lista elején az 1,5 milliárd eurós befektetés a Rompetrom kőolajvállalat eladása volt. Jelentősnek mondható még az Austria-Gas és az OMV felvásárlásai is. A második helyen Bulgária áll, ahol a legnagyobb külföldi befektetések szintén az energia szektorban és a telekommunikáció területén valósultak meg. A tanulmány szerint a harmadik helyen Horvátország van, ezt Szerbia, Montenegro, Bosznia-Herzegovina, Makedónia és Albánia követik. A régió országai ma még jelentősen elmaradnak az egy főre jutó külföldi tőkebefektetések tekintetében az újonnan csatlakozott tagországokétól. Dél-kelet-Európában az egy főre jutó FDI 800 euró, ezzel szemben a 2004-ben csatlakozot országokban 2200 euró/fő ez az érték. A jelzett felmérés szerint az elkövetkező 1-2 évben várható, hogy a régió továbbra is 8 milliárd euró külföldi befektetést fog vonzani.*

*Forrás: Daily News - Romania (2005): More than half of FDI in Southeastern Europe enter Romania. March 31: 5.nyomán*

# Egy finn cég fokozatos globalizációjának és magyarországi befektetésének a példája

## **Szemelvény: Egy finn cég fokozatos globalizációjának és magyarországi befektetésének a példája**

*A Nokia Corporation (Nokia Részvénytársaság) a világ egyik legnagyobb telekommunikációs vállalata. Mindenki által jól ismert szlogene szabadfordításban: „Összekapcsoljuk az embereket.” Nyilvánosan jegyezhető részvénytársaság, a New York Stock Exchange-en NOK néven meg a vállalatot azóta, amióta 1865-ben Fredrik Idestam megalapította a finn Espoo városában a céget. Számos kudarc és átalakítás után az 1980-as években a televíziókat gyártó finn Salora közösen mobiltelefonok előállításába kezdtek, majd a nyolcvanas években a Salora beolvadt a Nokiába. A kilencvenes években pénzügyi gondokkal szembesült, így erőforrásait a mobiltelefon eszközök, hálózatok és egyéb telekommunikációs területekre csoportosított, kivonult a televíziós és a személyi számítógépek piacáról. A 80-as években a vállalat folytatta globális terjeszkedését, és megszerezte a C. Lorenz egy részét, a francia Oceanic-ot és a svájci kábelgyártó vállalatot, a Maillfert. Az 1980-as évek végén a Nokia a legnagyobb skandináv vállalatok egyikeként vált azáltal, hogy felvásárolta az Ericsson adatrendszer divízióját. Majd 1989-ben a holland NKF kábel vállalatot olvasztotta be, terjeszkedést hajtott végre a vezetékgyártás területén is. A világ mobiltelefon-piaca rendkívül gyors fejlődésnek indult a kilencvenes évek közepén, a Nokia a világ egyik legnagyobb mobiltelefon-gyártója lett. A világ mobiltelefon-piaca rendkívül gyors fejlődésnek indult a kilencvenes évek közepén, a Nokia a világ egyik legnagyobb mobiltelefon-gyártója lett. Számos más finn cég a Nokia beszállítójaként jutott ki a világ piacára, például a mobiltelefon-burkolatokat gyártó Perlos, vagy a Pécsen gyárat működtető beszállító cég az Elcoteq. Ma már a Nokia és a hozzá kapcsolódó vállalatok a világ egyik legnagyobb vállalatcsoportjává nőttek. Jövőjükkel kapcsolatban nem titkolt aggodalmak is felmerültek, különösen Kína hatására, hiszen a mobiltelefon és egyéb elektronikai termékek alacsonyabb termelési költséggel dolgozó országokba vándorol.*

*Jelenleg már 9,840 milliárd dolláros évi forgalmat bonyolít, s ezzel igen előkelő helyet vívott ki a világranglistán a Nokia. A cég 2004-ben 50 országban kiterjedt piacnak megfelelően a cég létszámának csak a fele dolgozik Finnországban, a másik 25 ezer alkalmazott Amerikában, Európában és Magyarországon. Magyarországon a mintegy ezerfős létszámmal az ötödik legnagyobb külföldi bázisa a Nokiának, és így a vállalatcsoport egyik alappillérenek tekintik. A finn Nokia 1993-ban telepedett le Magyarországon, amikor megnyerte a Pannon GSM beszállítói tenderét. Időközben 1998-ban a Nokia központot létesített hazánkban. A magyarországi K+F bázist az egyik legkiemeltebb ilyen profilú központként tartják számon az anyavállalat eurós zöldmezős beruházás 1999-ben indult Komáromban. A teljes gyártóterület a bővítés után mintegy 50 000 m<sup>2</sup> lett. A megnövekedett gyártóterület 2005-ben folyamatosan bővítette a foglalkoztatottak létszámát, mely mára elérte a 3000-et. A finn óriásvállalat igen jelentős eszközökkel kapcsolatos oktatást és kutatást, aminek keretében nagyobb támogatást kapott a Budapesti Műszaki Főiskola.*

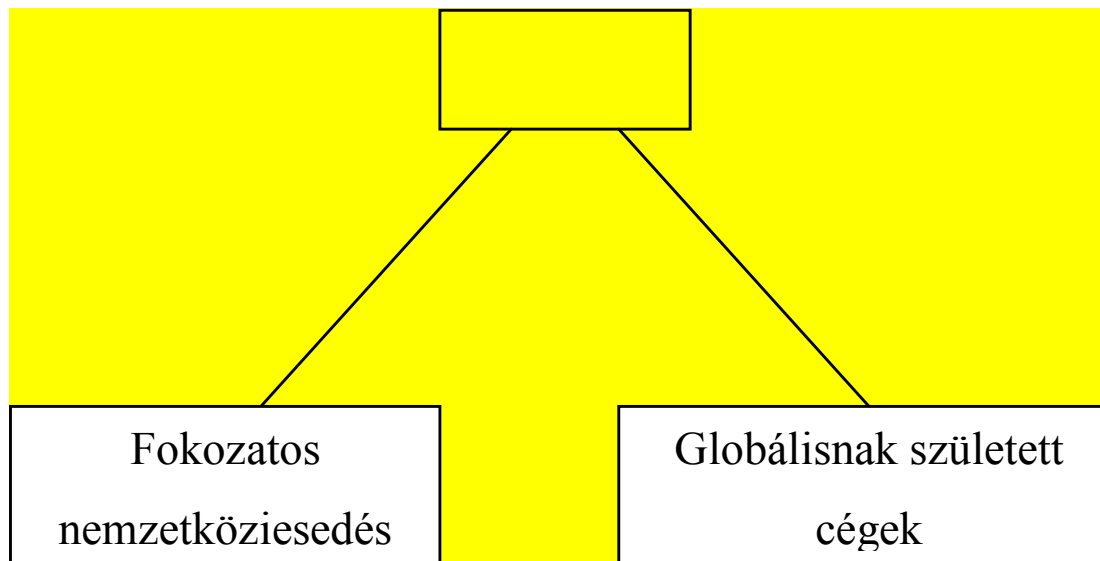
*Források: NG (2004): Finnország, Magyarország a Nokia kutatási központja. Napi Gazdaság különszám:18. és ITD (2006): [http://www.itd.hu/engine.aspx?page=showcontent&content=Hatterinfo\\_070114\\_1](http://www.itd.hu/engine.aspx?page=showcontent&content=Hatterinfo_070114_1)*



# Nemzetköziesedés céjai és okai

- Az egyik felfogás szerint a nemzetközi menedzsmentnek, mint önálló tudománynak alapvető feladata rávilágítani arra, hogy milyen módon válnak a cégek, vállalatok nemzetközivé és hogyan tudnak ebben az igen összetett környezetben sikeresen helytállni (Daniels-Radebaugh, 1994; Beamish et al, 2000).
- A másik sommás vélemény szerint a NMM magában foglal minden olyan üzleti és közszolgálati tevékenységet, amelyet legalább kettő vagy annál több országban végeznek a vállalkozások sikeres lebonyolítása érdekében. Az állami vagy kormányzati szervek esetében hasonló vagy eltérő okok motiválhatják a nemzetközi környezetben végzett tevékenységeket. (Wild et al, 2003)
- Véleményünk szerint a nemzetközi menedzsment azon funkciók és eszközök együttese, amelyek a **nemzetközi környezetben tevékenykedő vállalatok, intézmények hatékony működését célozzák, a különböző befolyásoló tényezők és célok figyelembevételével.**

# A vállalati nemzetköziesedés-globalizáció két jellegzetes módja







# Nemzetközi vállalatok csoportjai

- A **nemzetközi fókuszú multik**, amelyek lehetnek nagy cégek vagy kkv-k. Kifejezetten fontos és lényeges számukra a nemzetközi jelenlét. Ezek a cégek között megtalálhatók a hagyományos termelő vállalatok, illetve szolgáltató cégek egyaránt.
- **Közvetítő** cégek, amelyek logisztikai és marketing szolgáltatásaikkal biztosítják a termékek és szolgáltatások eljuttatását a fogyasztókhoz.
- A nemzetközi vállalatok tevékenységét **segítő szolgáltatók, facilitátorok** (tanácsadók, jogi irodák bankok, vámszakértők, szállítmányozók stb.), amelyek sajátos tevékenységükkel segítik a nemzetközi fókuszú multik munkáját.

# A politikai bizonytalanság lassíthatja külföldi beruházók döntéseit

## Szemelvény: A politikai bizonytalanság lassíthatja külföldi beruházók döntéseit

*Az utóbbi években az alig hárommillió lakosú Mongólia hasonlóan más átalakuló országokhoz (transitional economies) jelentős közvetlen külföldi tőkebefektetést tudott az országba vonzani. A külföldi befektetések legnagyobb része főleg a szomszédos Kínából (47,4%), Kanadából (12,2%) és Dél-Koreából származnak. A korábbi évtizedekhez képest „nagy testvér” az Orosz Föderáció aránya a külföldi beruházásokból alig éri el 3,2%-t. Az ország különösen gazdag rézben, aranyban és más színes fémekben. Két nagy kanadai cég Ivanhoe Mines és a Rio Tinto már hosszú ideje tárgyal mongol kormányral, egy közel 7 milliárd dolláros beruházást igénylő réz és aranybánya projekt megindításáról. A 90-es évek elején lezajlott politikai változások óta az országot korábbi korszak utódpartja irányítja. Ez a párt a választásokat megelőző utolsó parlamenti időszakban hitet tett amellett, hogy megkönnyíti a külföldi beruházók dolgát, ha újra megnyeri a választást. A választáson vereséget az ellenzék, a Mongol Demokrata Párt (MDP) nem tudta megnyerni a választást. Újra a külföldi befektetések iránt elkötelezett utódpart a Mongol Szociáldemokrata Párt (MSZP) került a hatalomra. A vesztes MDP párt hívei az utcára vonultak és zavargások törtek ki. A köztársasági elnök kijárási rendelt el. A különböző elemzők úgy vélik, hogy a többnapos zavargások jelentősen lelassíthatják a külföldi tőke beáramlását és a korábbi időszakban beindult projekt továbbvitelét.*

**Forrás:** WSJ (2008): Political Unrest in Mongolia May Hinder Mining Investment. The Wall Street Journal, July 5, A6. nyomán



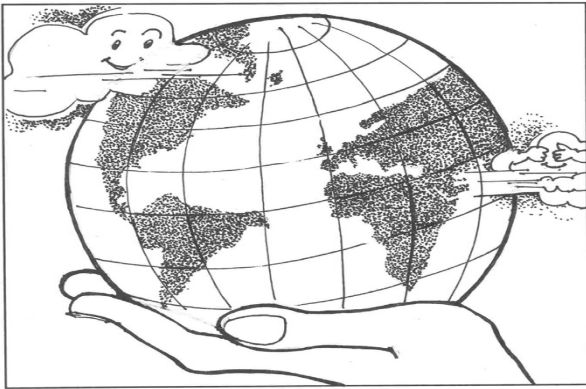
# A nemzetközi vállalatoknál meglévő jellegzetes menedzsment funkciók

- A nemzetközi vállalatoknál meglévő jellegzetes menedzsment funkciók a teljességi igénye nélkül következők:
  - Stratégia
  - Marketing
  - Szervezetalkítás és fejlesztés
  - Működésmenedzselés és logisztika
  - Informatika
  - Pénzügy és számvitel
  - Emberi erőforrás menedzsment (HRM)



# Eset: Singapúr Airlines

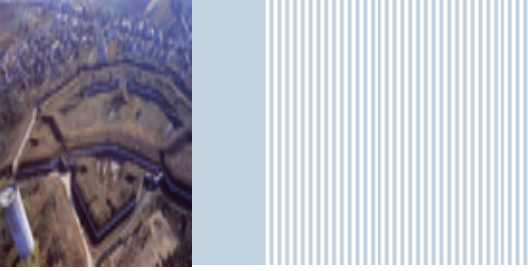
Hosszú út vezetett egy egyszerű repülőgéptől nemzetközileg elismert védjegyig. Közel 60 év innováció és szolgáltatás nyújtás generálta a vállalat növekedését, és ennek köszönhető, hogy a Singapore Airlines mára a világ vezető utasszállítójává vált. A kezdetek kezdetén összesen három járatot indítottak egy héten, mára az útvonal hálózatuk a világ 42 országban 102 célállomást köt össze. Évekkel ezelőtt, a Singapore Airlines (SA) volt az első légitársaság, amely ingyen italokat és fülhallgatókat kínált az utasainak. Napjainkban a vállalat úttörő abban, hogy innovatív fedélzeti telekommunikációs kapcsolatot és példátlan luxust nyújt az ügyfeleinek. A cég 2007-ben ünnepelte 60. születésnapját, ekkor állították üzembe a világ legnagyobb utasszállító óriását az Airbus-380-as repülőgépet..



## **2. Emberi erőforrás alapok**

**Dr. Poór József**

**Budapest  
2009.**



**Jelen anyag a Nemzetközi emberi erőforrás  
menedzsment c. könyv 2. fejezetének prezentációs  
anyaga.**

**Készítette**

**Poór József, egyetemi tanár  
bejegyzett menedzsment tanácsadó**

**E-mail: [poorjf@t-online.hu](mailto:poorjf@t-online.hu)  
Phone: 06-20-464-9168**



# Fejezet eleji üzenet

Hosszú ideig nem volt jellemző, hogy egy Harvard Business School (HBS) végzőse a HR pozíciót választotta volna munkakörének. Sokkal inkább tipikus volt, hogy friss diplomások a nagy stratégiai tanácsadó cégekhez, befektetési bankokhoz jelentkeztek vagy általános menedzserként léptek munkába. Mintha valami megváltozott volna ebben a tekintetben. A HBS két végzőse a HR területen helyezkedtek el. Az egyik idézett Dowling, D.W (HR stratégiai igazgató, Lehman Brothers, New York) szerint azért volt érdemes ezt a területet választania, „mivel nagyon rövid idő alatt olyan stratégiai kérdésekkel foglalkozhattam, amelyek érintették a vállalat egészét. Különösen érdekes feladat volt részt vennem két nagy vállalat összeolvadásának a munkájában”. Matthew, D. Breitfelder (HR-Vezetésfejlesztési igazgató, MasterCard, New York) – azért találta érdekesnek a mostani munkakörét, mivel „itt egyidejűleg kell foglalkoznom a napi HR kérdések mellett a cég tudásának és kompetenciájának a megújításával” (Breitfelder – Dowling, 2008)

# Indító eset: Munkavégzés japán és spanyol módra

## INDÍTÓ ESET

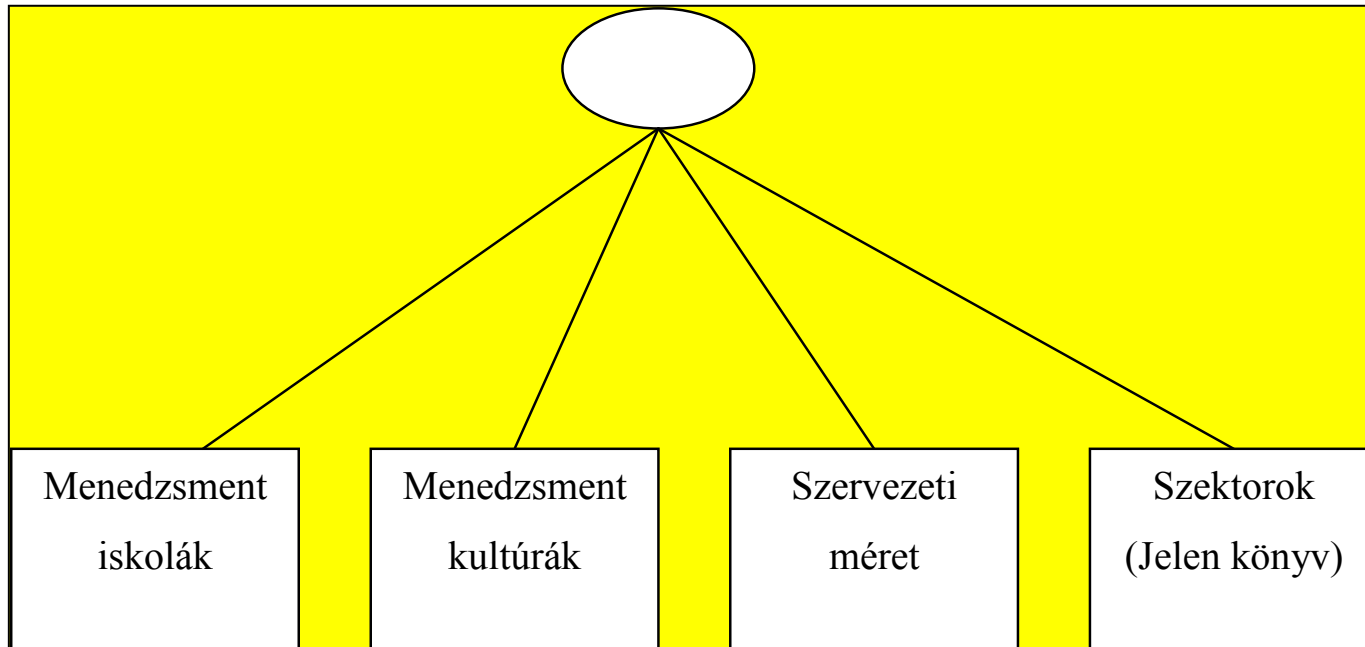
### Munkavégzés japán és spanyol módra

Spanyolországban nagyon világosan körülírják mindenki feladatát, néha oly mértékben, hogy az már túlszabályozosnak tűnhet. Az egyes emberek hatékonyabb munkájához az kell, hogy átlátható legyen a munkafolyamat egésze. Fontos, hogy mindenki tisztában legyen a konkrét feladatok előzményeivel és következményeivel is. Ez egyaránt érvényes az üzemekre és az irodákra. Egy japán munkás így jellemezte a japán és spanyol munkafelfogás közötti különbséget: „Az emberek követik a megadott instrukciókat, a megítélés pedig teljesen a vezetők dolga marad. Részletes utasításokat kell adni - gyakran írásban. Sokszor előfordul, hogy nem kezdik el a munkát, amíg teljesen meg nem értik a feladat logikáját és egyet nem értenek azzal. Ha viszont megértik és egyetértenek vele, akkor kitűnően végrehajtják a feladatot!” A leírt magatartás nehezen követhető a japánok számára, akik a szóbeli kommunikációhoz vannak szokva és nem látják, miért kell megadni a teendőket írásban, miért kell minden kétséget kizáróan mindent részletezni. A spanyol stílus ütközik a japán megközelítéssel, mely azt mondja: „Lássunk hozzá együtt!” vagy "Kezdjük a munkát az elején!" Minden helyi alkalmazott kapott egy lefordított változatot a központ által kiadott „cégfilozófia"-ból és azt ki is tették a falra. A Nissan ezzel is szeretné megértetni az emberekkel, hogy „az ügyfél a legfontosabb”. Az „ügyfél” szó tág értelmezésre ad lehetőséget. Beleértik, hogy nem csupán a vevőket vagy fogyasztókat kell tiszteletben tartani, nem elég az ő elvárásait teljesíteni, hanem mindenkit ügyfélnek kell tekinteni, akivel munkakapcsolatban állnak.

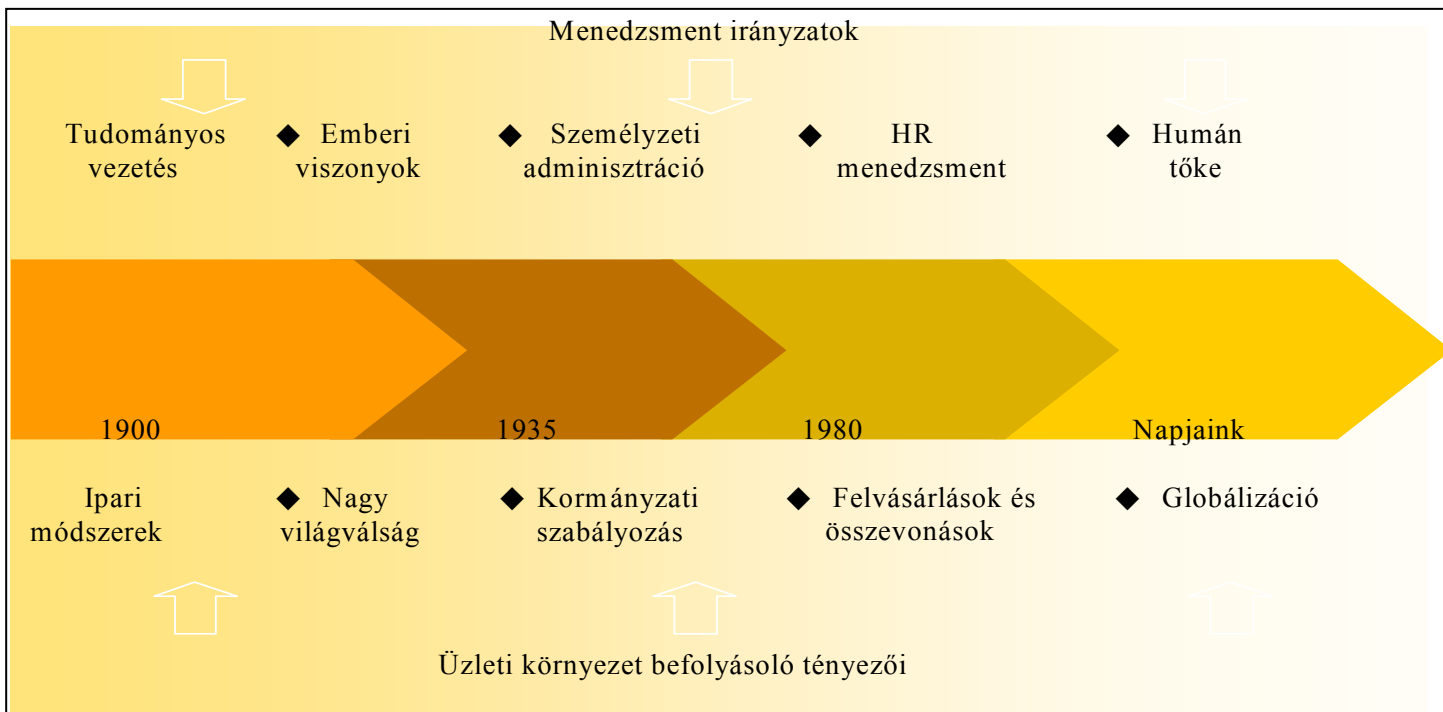
Forrás: Ayaco, A. – Schneider, S. (1999): Nissan.(esettanulmány) INSEAD, Paris. nyomán.



# HRM bemutatásának lehetséges módjai

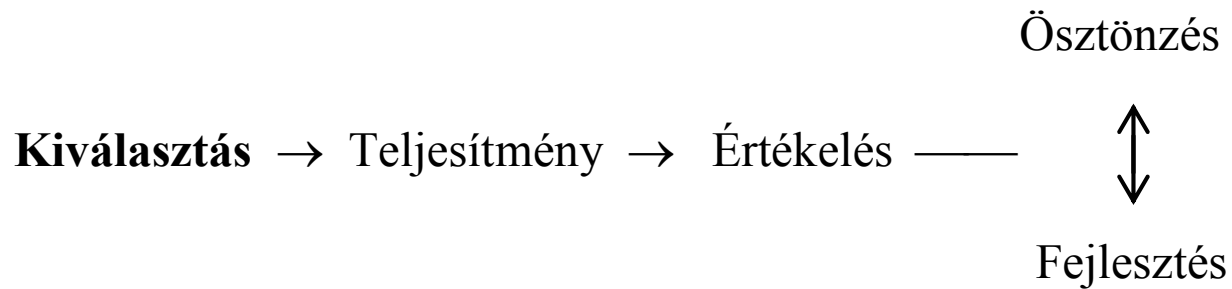


# Az amerikai HRM fejlődésének fontosabb lépései

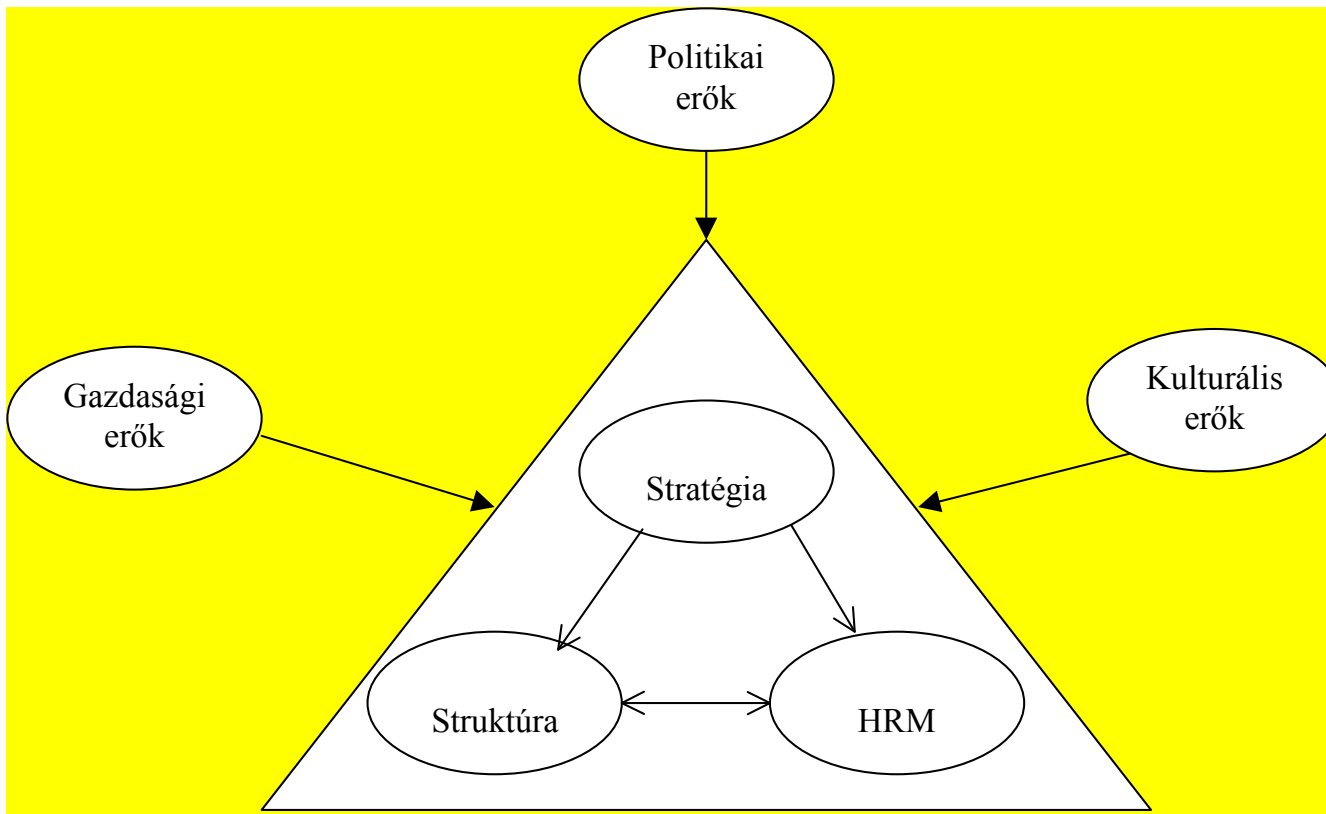


# Fombrun stratégiai HRM modellje és rendszerei

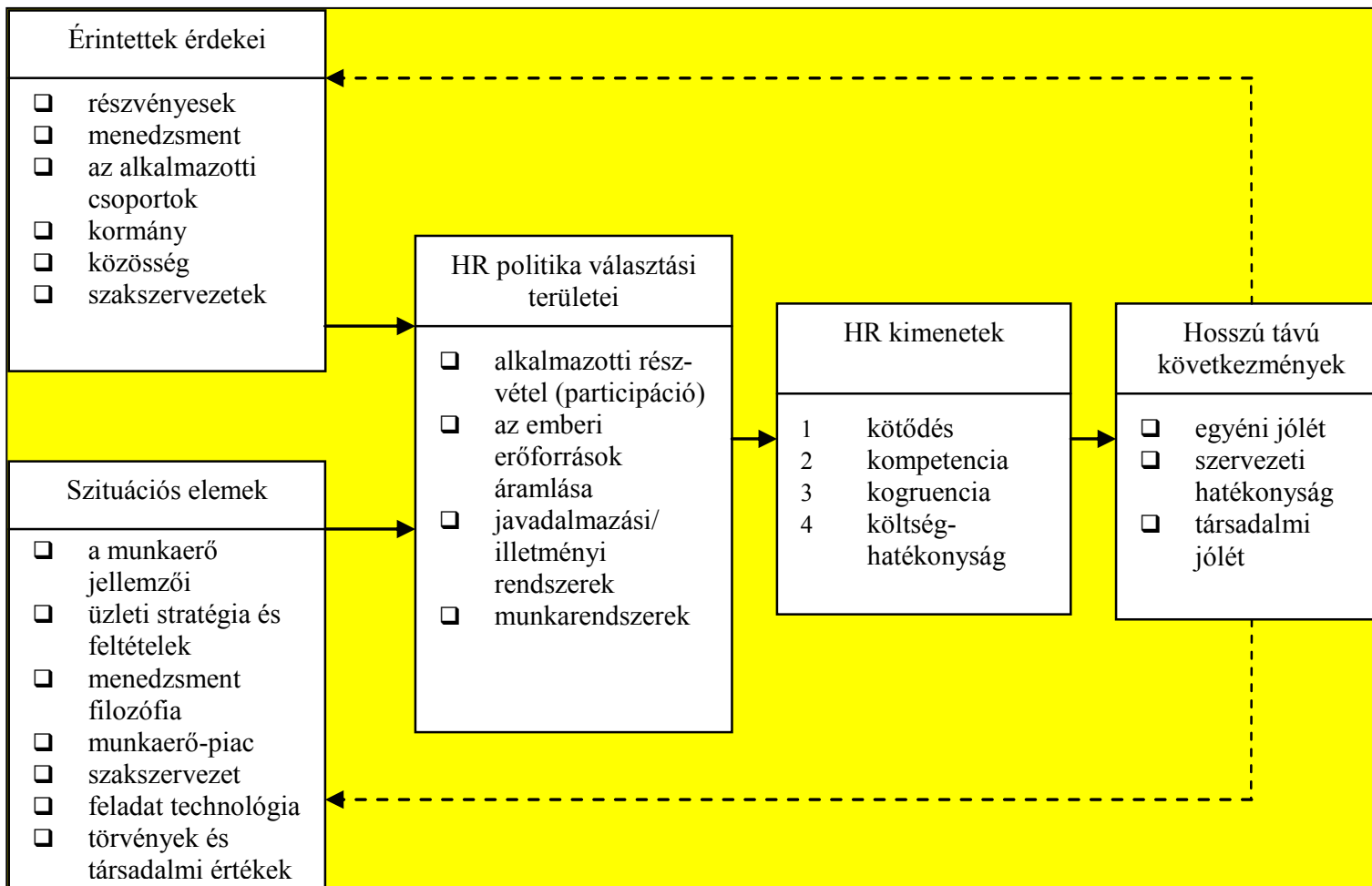
Cégstratégia → HR stratégia → HR rendszerek



# Az amerikai HR illeszkedés modellje



# HRM harvardi modell



# A hagyományos személyzeti és a HRM felfogás közötti különbségek

Személyzeti modell	Változók	HRM modell
Hazai	Környezet →	Nemzetközi
Belső	→	Külső
Működés	Szervezet →	Stratégia
Felvesz, megtart	→	Motivál
Funkcionális	Menedzsment →	Partner
Specialista	HR részleg →	Generalista
Konfliktus	Ipari viszonyok →	Harmónia
Egyéni	Orientáció →	Csoport

Forrás: Storey, J. (1992): Development in Human Resource Management. Blackwell, London és Schuler, R.S. (2000): The internationalization of human resource management. Journal of International Management, 6: 239-260.

# Hátrébb lép az informatikai guru

## Szemelvény: Hátrébb lép az informatikai guru

*Július 1. reggel öt óra. Steve Ballmer ébresztőórája, mintha másképpen csörögne ma. Bill Gates közel három évtizedes regnálása után 2008. június 27-én. átadta az operatív irányítást Steve Ballmernek. A cégalapító informatikai guru és technológiai újító a jövőben a jótékonyági célra létrehozott alapítványának szenteli majd erejét. A 100. 000 főt foglalkoztató cég jelentős kihívások előtt áll. A szoftver és a mobil telekommunikáció területén az Apple cég jelentős erőfeszítéseket tesz Microsoft megelőzése érdekében. A web-es kommunikáció és hirdetési üzletágakban a Google a nagy kihívó. A jelzett váltás, ahogy írtuk számos érdekes kérdést is felvet. Az új vezérigazgató milyen értékben őrizze meg a Gates birodalom korábbi években kialakult sajátos, lazább kultúráját vagy inkább kezdje átszervezni vállalatot és a korábbinál merevebb kontrolling eszközöket vezessen. Az új elnök nincs könnyű helyzetben. A koncentráció és kohézió növelése javíthatja pénzügyi mutatókat, viszont ezáltal sérülhet Microsoft hagyományos szabadságon alapuló innovációs szervezeti kultúrája. Ha viszont folytatja elődje nagyon liberális vezetési filozófiáját a nagyobb integrációt igénylő piaci versenyben lemaradhat a nagy hagyományokkal rendelkező cégük. Az új elnök legutóbbi megnyilatkozása azt sugallja, hogy megfelelő egyensúlyt kíván tartani kívánja tartani a cégük hagyományos szervezeti kultúrája és az kihívások által megkövetelt változtatások között. Mióta átvette céget nem nagyon nőtt a Microsoft piaci értéke. Az elmúlt 52 hét tőzsdei adatai azt mutatják, hogy összességében a vállalat részvényeinek ára 7%-al csökkent.*

*Ma még nem tudjuk a választ az előzőleg felvetett kérdésre, de az új vezérigazgató eddigi tevékenysége azt tükrözi, hogy ő nem egy Bill Gates utáncat. Viszont egy olyan karizmatikus vezető után nem tehet ő sem mást, mint megfelelő arányt fog kialakítani a saját törekvései és az un. Bill Gates által felépített vállalati kultúra között.*

Forrás: Guth, R. A. (2008): Balmer Aims to Find Microsoft's Balance. The Wall Street Journal, June 27: B5. ; The Economist (2008): The meaning of Bill Gates. The Economist, June 28: 13. és Foley, M.J. (2008): Microsoft 2.0. Wiley, Indianapolis nyomán .

# Az ázsiai térség országainak jellemzői

Jellemzők	Ország	Humán Fejlődés Index (besorolás)	1 főre jutó GDP (USD)	Politikai kockázat	Korrupció (besorolás)	Gyermekhalálozás (1000 lakos)	Felnőtt írástudók (%)	Várható átlagéletkor (év)	
								Férfiak	Nők
Viszonyított ország	USA	3	29.605	na.	17	6	99	73	80
Fejlett Tigrisek	Japán	9	23.257	3,33	25	4	99	77	83
	Hong-Kong	26	20.763	2,84	16	5	92	76	81
	Szingapur	24	24.210	2,64	7	4	91	76	82
	Dél-Korea	31	13.478	5,06	43	8	98	71	78
	Tajwan	na.	14.700	4,01	29	6	94	74	81
Oroszlán	Kína	99	3.105	5,29	52	43	83	69	72
Alvó Tigrisek	Indonézia	109	2651	5,78	80	57	85	61	65
	Malájzia	61	8137	4,64	29	22	84	68	74
	Fülöp-szigetek	77	3555	5,24	55	34	95	64	69
	Thaiföld	76	5456	5,21	61	30	94	66	72
Visszatérő Tigrisek	Kambodzsa	136	1257	na	na	105	35	47	50
	Laosz	140	1734	na	na	89	59	52	55
	Mongólia	117	1541	na	na	65	83	59	64
	Észak-Korea	Na	4058	na	na	26	99	59	64
	Pápua Új-Guineau	133	2359	na	na	57	74	57	59
	Vietnám	108	1689	na	74	35	94	66	71

Magyarázat: na. = nincs adat

Forrás: Burton, James P.-Butler, John E.-Mowday, Richard T. (2003): Lions, tigers and alley cats: HRM's role in Asian business development Human Resource Management Review, No 3: 487-498.



# Japán demográfiai adatai

Jellemzők	1950	1960	1970	1980	1990	2001	2002	2003	2004	
Lakosság (millió fő)	84,1	94,3	104,6	117,0	123,6	126,2	127,4	127,6	127,6	
1000 lakosra jutó születések száma	28,1	17,2	18,8	13,6	10,0	9,3	9,2	8,9	8,8	
1000 lakosra jutó elhalálozások száma	10,9	7,6	6,9	6,2	6,7	7,7	7,8	8,0	8,1	
Várható életkor (év)	Férfiak	59,57	65,32	69,31	73,35	75,92	78,07	78,32	78,36	-
	Nők	62,97	70,19	74,66	78,76	81,90	84,93	85,23	85,33	-

Forrás: JILPT ( 2005): Japanese Working Life Profile 2005-2006. Tokyo: The Japan Institute for Labour Policy and Training: 15.



# Ázsiai HRM modell

## **Szemelvény: A japán kereszttulajdonlás előnyei és hátrányai**

*A Nissan-Renault vállalatok összeolvadása rávilágított arra, hogy az a japán menedzsment rendszer, amely két évtizede ámulatba ejtette a nyugati menedzsment gurukat, ma jelentős strukturális válsággal küzd. Három évtizeddel ezelőtt alakult ki a keiretsu kereszttulajdonlási rendszer, amivel megpróbálták akkoriban megakadályozni a külföldi befektetők nagyobb térnyerését. A keiretsu keretében a vevő és a szállító cégek kisebb-nagyobb tulajdont szereztek egymás cégeiben. Az igazgatótanácsokban egymással tulajdonosi kapcsolatban lévő cégek képviselői ültek. Így szoros, egyeztetett kapcsolat alakult ki szállítók és vevők között. Az, ami akkor jó és követendő gyakorlat volt, mára túlhaladottá vált. Ez gyakran gátolta a Nissant abban, hogy minél kedvezőbb beszállítókat tudjon alkalmazni. A keiretsu-ban kialakult összefonódás nagyban gátolta a hatékony és gazdaságos termelést.*

Forrás: Bucknall, H.-Ohtaki, R. (2005): Mastering Business in Asia Human Resource Management. Wiley, Singapore: 253.nyomán.



# A ritkán hiányzót új autóval jutalmazzák

## **Szemelvény: A ritkán hiányzót új autóval jutalmazzák**

*Toyota Autógyár az USA Kentucky államában működő üzemében évente összegyűlnek a dolgozók, hogy megünnepeljék a vállalat előző évben elért teljesítményét. Az üzem vezetése az ünnepségre Amerika legismertebb művészeit szokták meghívni. Az ünnepség végén azoknak a nevét, akik teljesítették a Toyota által előírt hiányzási szabályt, azoknak a nevét felírják egy-egy cédulára és a szerencsés 15 nyertes új autóval távozhat az ünnepség után.*

Forrás: Liker, J.K.-Hosens, M. (2008): Toyota Culture. McGraw-Hill, New York.nyomán.

# A kínai textilipari munka is drága multiknak

## Szemelvény: A kínai textilipari munka is drága multiknak

*Alig többmint másfélórás autózás után elérhető a Sanghai közelében fekvő kínai pulóverváros, Honghe. A város közel 100.000 lakosa 100 textilgyár többmint 8.000 saját, illetve bér munka műhelyében évente közel 200 millió pulóvert gyártottak készre az elmúlt években. Az itteni cégek éves árbevétele elérte a 650 millió dollárt. Ma nagyon sok textilgyártó műhely van zárva a városba. A legfontosabb amerikai piacra szállított termékek árai számos ok miatt jelentősen megemelkedtek. Az energia-és az alapanyagárak emelkedése jelentősen csökkentette a cégek profitját. A kínai kormány az utóbbi időben új munka-és egészségvédelmi előírásokat vezetett be. A külföldi vásárlók utazási lehetőségei az elmúlt időszakban jelentősen megnehezedtek. Ez gyakran meggátolta a külföldi kereskedők részvételét a különböző ipari vásárokon. A kínai valuta, a yuan felértékelődése miatt is drágult kínai exportot. Jao Herong úr a város legnagyobb pulóver exportőre panaszkodik, hogy a legnagyobb amerikai vásárlója, Wall-mart jelentősen csökkentette a 2008-as vásárlásainak nagyságát. A vállalkozó azt is elismeri, hogy a kínai textilipar túlnövekedett. Ma hat kínai város képes évente 100 millió pulóvert előállítani. Egy ilyen költségérzékeny iparágban ez kapacitás - szerinte túlméretezést jelent. A Yu Yong úr a Kínai Tudományos Akadémia kutatója szerint országa túlzottan exportorientált lett az elmúlt évek során. Japán és USA esetén az export nagysága eléri az ország GDP-jében 20 százalékát, addig Kína esetében ez az érték meghaladja a 70 százalékot. Az idézett kutató szerint a jövőben megnő a hazai piac jelentősége. Egy nemrég elvégzett survey szerint a megkérdezett külföldi tulajdonú cégek 83 százaléka tervezi a Sanghaji régióban, hogy az országban marad, míg 17 százalékuk a korábban említett okok miatt már gondolkodik a kínai piac elhagyásán.*

Forrás: J.T. Areddy (2008): China's Export Machine Threatened by Rising Costs. The Wall Street Journal, June 30. 1 és A4. nyomán.

# Európai HRM

Integráció	Magas	<i>Stratégia</i> N,F,E	<i>Üzleti partner</i> S, CH
	Alacsony	<i>Szakértő</i> UK, D, I	<i>Cowboy</i> NL, DK
		Alacsony	Magas
		<b>Fejlődés</b>	

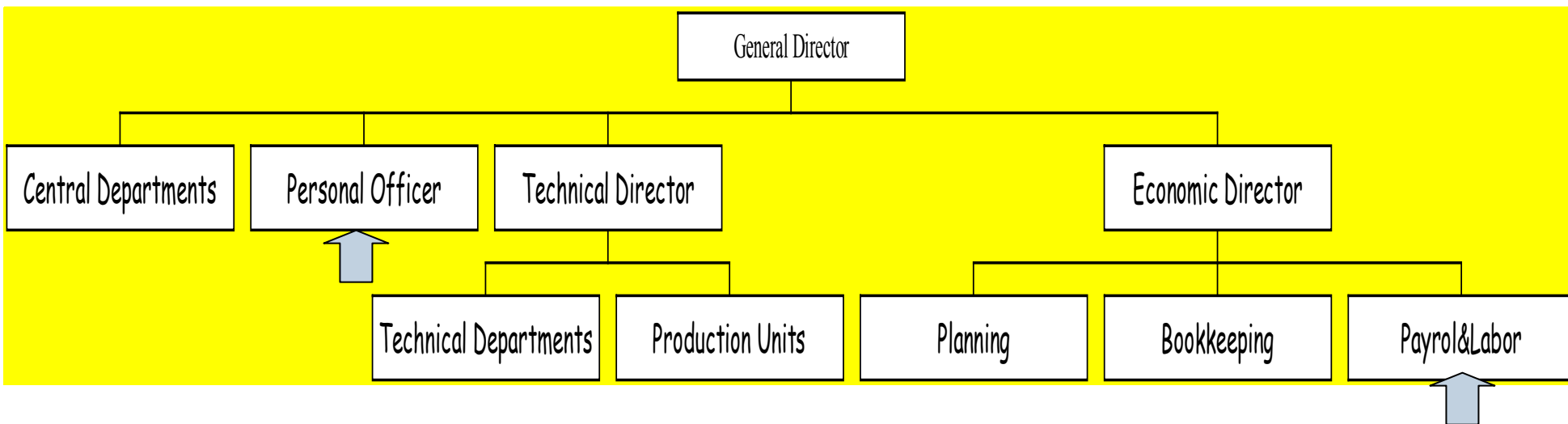
Magyarázat: CH = Svájc, D = Németország, DK = Dánia, E = Spanyolország, F = Franciaország, I=Olaszország, N = Norvégia, NL = Hollandia, S = Svédország, UK = Egyesült Királyság

Forrás: Brewster, C. - Larsen, H.H. (1992): Human Resource Management in Europe: Evidence from Ten Countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 3: 409-434.

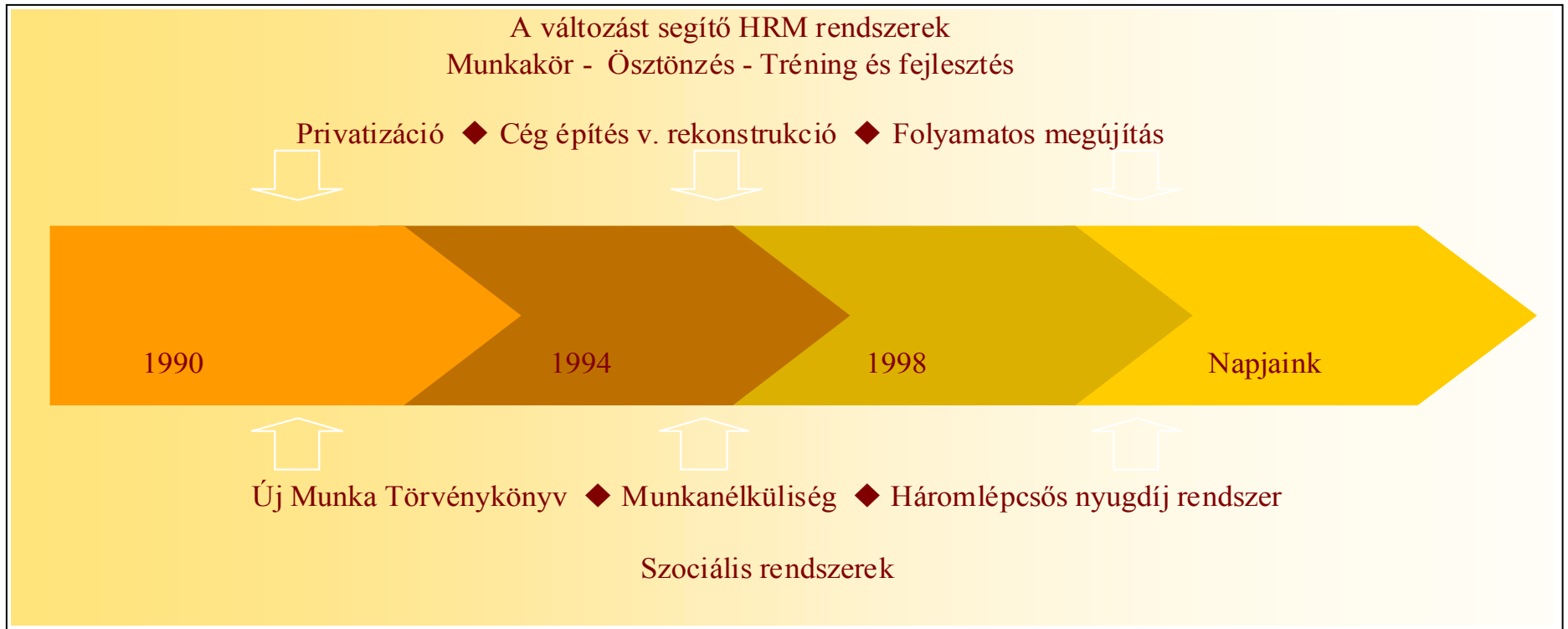
# Honnan jövünk:

Hagyományos HRM a régióban

- A párt és az állam nagyon szoros ellenőrzés alatt tartotta
- A legtöbb munkaköri leírás a feladatokat és a szabályzatot hangsúlyozta
- Tylori elvek szerinti és mennyiség-orientált ösztönzési rendszerek
- A dolgozók 100%-a szakszervezeti tag volt
- A régi típusú személyzeti főosztály két független osztályból állt



# HR Magyarországon



# HR ma és holnap

## HAGYOMÁNYOS HR

- Összpontosítás a dolgozókra
- HR mint költségtényező
- Vállalati megközelítés
- Szemlélet:  
HR mint 'kötelező' gyakorlat
- Adminisztratív funkció
- Reaktív
- Controlling szemlélet
- Hierarchikus, bürokratikus szervezet, egyirányú kommunikáció
- Nem mérik vagy nem mérhető

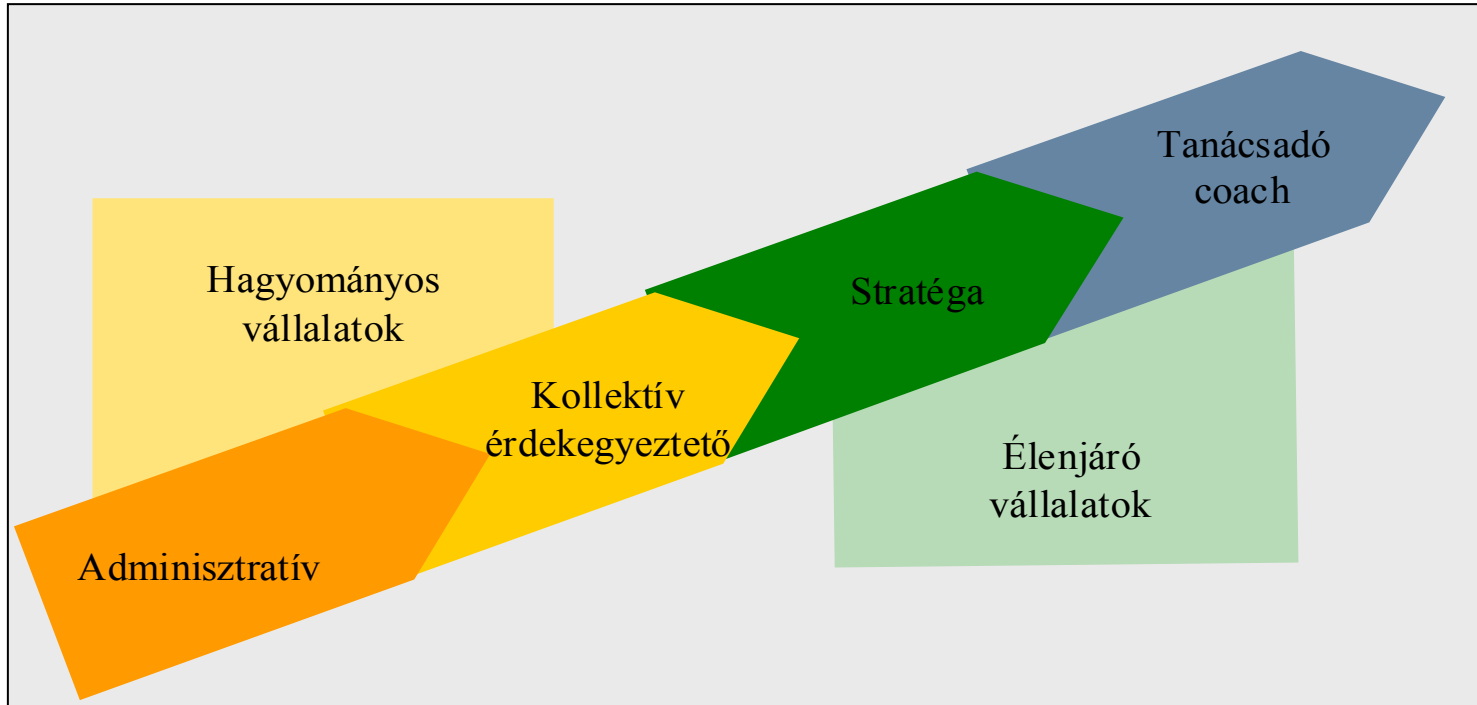


## HR A JÖVŐBEN

- Összpontosítás a dolgozókra és az üzletre
- HR mint beruházás
- Ügyfélorientált megközelítés
- Szemlélet:  
az ember a legfontosabb erőforrás
- Fő folyamat
- Pro-aktív
- Résztvevők stratégiai partnerek
- Nyitott, őszinte, kétirányú, közreműködő, támogató, jövőorientált, rugalmas, felelősségvállaló
- Mérhető



# HR különböző szerepei



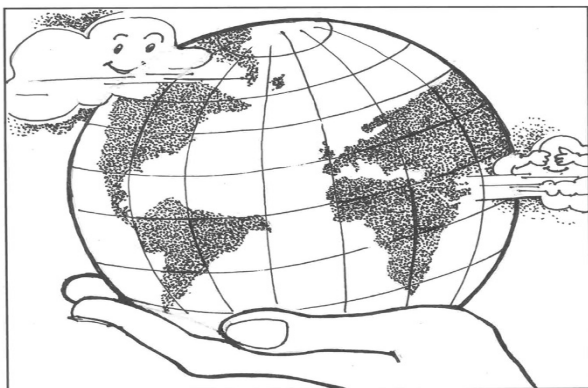


# Záró eset: Dreher

Az elmúlt 11 évben a Dreher Sörgyárak Rt. hosszú utat tett meg. A szocialista rendszer hiánygazdaságának előnyeit élvező termelő nagyvállalatból, a rendkívül kiélezett piaci versenykörülményekhez sikeresen alkalmazkodó, modern és dinamikus FMCG céggé alakult át. Az új korszak a cég életében 1993-ban kezdődött, amikor SABMiller Plc. felvásárolta az állami kézben lévő vállalatot. Ekkor lett a Kőbányai Sörgyár a SAB (South African Breweries=Dél-Afrikai Sörgyár) csoport tagja lett. 1997-ben a SAB egyesítette a Kőbányai és a Kanizsai Sörgyárat, ezzel létrejött a mai Dreher Sörgyárak Zrt.

A Dreher anyavállata a South African Breweries és a Miller Brewing Company (Miller Sörgyár) egyesülésével 2002-ben létrejött a SABMiller Plc, a világ második legnagyobb sörgyártó vállalkozása. A Dél-Afrikából induló cég jelenleg sörgyárai, valamint szállítói szerződések révén 6 kontinensen, a világ több mint 60 országában van jelen. A SABMiller a világ 50 legjobb márkája között több márkájával képviselteti magát.

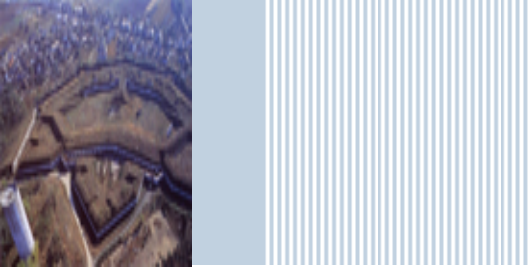
A privatizációt követően a vállalat jelentős technológiai és szervezeti korszerűsítésbe kezdett. A gyár energiafelhasználási és műszaki hatékonysági paraméterei mára a jelentős európai gyártók hasonló értékeinek szintjére emelkedtek. A korábbi termelés orientált vállalatirányítási személetet felváltotta a marketing és értékesítés orientált vezetési stílus. A folyamatosan változó gazdasági körülmények kihívásaihoz alkalmazkodva, a magas termékminőség és a vevőközpontúság eredményeként cég a magyar sörpiac meghatározó vállalatává vált.



# **3. IHRM**

**Dr. Poór József**

**Budapest  
2009.**



**Jelen anyag a Nemzetközi emberi erőforrás  
menedzsment c. könyv 3. fejezetének prezentációs  
anyaga.**

**Készítette**

**Poór József, egyetemi tanár  
bejegyzett menedzsment tanácsadó**

**E-mail:poorjf@t-online.hu  
Phone:06-20-464-9168**



# Fejezet eleji üzenet

A nyugati autóipari cégek közül a Volkswagen volt az, amelyik 190 millió nyugatnémet márka alaptőkével 1984-ben vegyes vállalatot alapított Kínában. A helyi partnerével a Sanghai Traktor és Autóipari Vállalattal (Sanghai Tractor Automobil Corporation) közösen sikerült a modern kínai autógyártást megteremteni. Tíz év alatt a gyár által kibocsátott Santan igazi siker termék lett Kínában. Martin Posth (2007) volt német részről több mint 10 évig volt a vegyes vállalat igazgatója. A sikeres projektről szóló könyvében számos hasznos tanács mellett, többek között a következő fontosabb személyzet menedzselési alapelveket ajánlja a Kínában befektetni akaróknak.

- ❑ „Készítsük elő nagyon alaposan kiküldendő munkatársainkat, ha lehet családjukat is, a kínai munkára.
- ❑ Készítsük elő kínai partnerünket is a német munkatársakkal való együttműködésre.
- ❑ Ne feledkezzünk el arról, hogy bármilyen sikeres együttműködés alapja a személye, jó kapcsolat. Ez többet ér, mint bármilyen szerződésnél.
- ❑ A kínai munkatársak által elkövetett hibákat jegyezzük fel és elemzzük. Nagyon sokat meríthetünk ebből.
- ❑ Soha ne keveredjünk korrupcióba, de ne próbáljunk Don Quite-ként küzdeni ellene.”



# Bvezető eset: Kínai kihívások a hofstedi modellel szemben

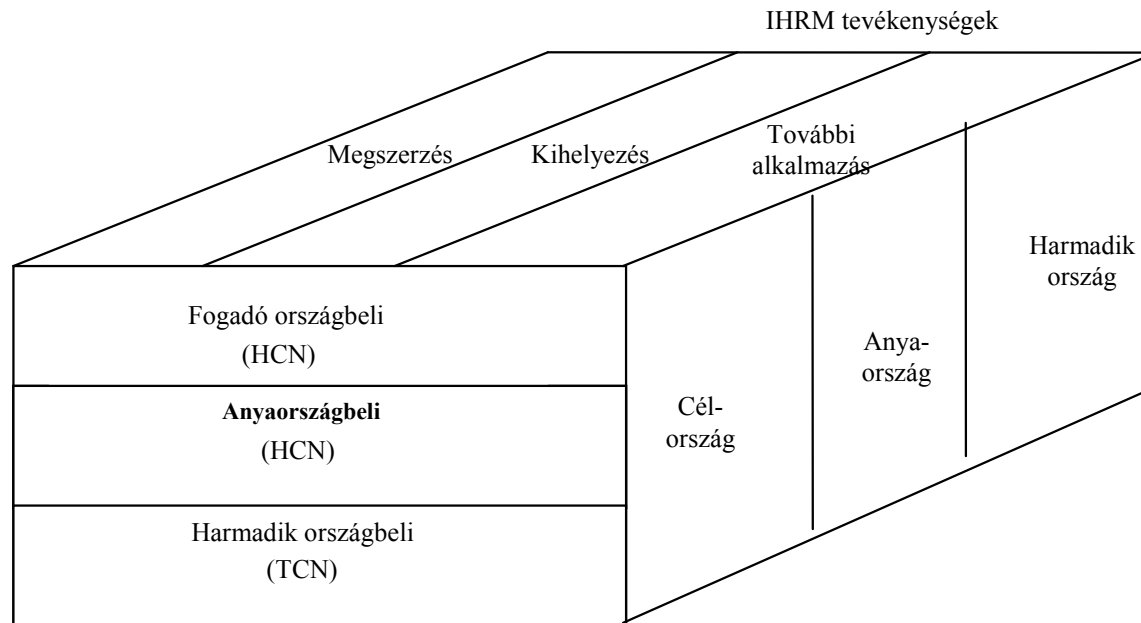
## BEVEZETŐ ESET

### Kínai kihívások a hofstedi modellel szemben

*Az egygyermekes kínai családok jövedelme, főleg a nagyvárosokban jelentősen növekedett az elmúlt évek során. Megváltozott ezeknek a családoknak fogyasztási struktúrája. Nagyon sok kínai nem dolgozik napjainkban a paternalisztikus állami cégeknél, hanem a nyereség-maximalizálásra törekvő vállalatok alkalmazottja. A jelzett változások felvetik azt a kérdést, hogy a 80-as években elvégzett hofstedi kínai kutatási eredmények következtetése napjainkban mennyire állják meg a helyüket. Az akkori vizsgálatok szerint a kínai dolgozó erősen maszkulin (férfias), hatalomtisztelő és kollektív érzelmű. Három sanghaji szálloda (Portman, Ritz-Carlton és Sofitel Hyland) dolgozói körében elvégzett felmérés eredményei a leírt jellemzőkkel ellentétes eredményeket mutatnak. A vizsgált dolgozók a kiértékelt adatok szerint inkább individualisták. Számukra a kis családjuk jólétének a védelme sokkal fontosabb, mint a kollektív érdekérvényesítés. A hasznos szabadidő eltöltést is nagyon fontosnak tartották a megkérdezettek. A hofstedi vizsgálat szerint a kínaiak különösen hosszútávon gondolkodnak (long-term orientation=118). A cikkben idézett vizsgálat szerint a megkérdezett szállodai dolgozók egyértelműen a rövidebb távú orientációt hangsúlyozták, ami a francia dolgozók értékeivel (40) voltak meg egyezők.*

*Forrás: King-Metters, K. –Metters, R. (2008): Misunderstanding the Chinese worker. The Wall Street Journal, July 7., R11.nyomán.*

# IHRM dimenziói



1.

Forrás: Dowling, P.J.-Welch, D.E. (2004): International Human Resource Management. Thomson, London: 5.



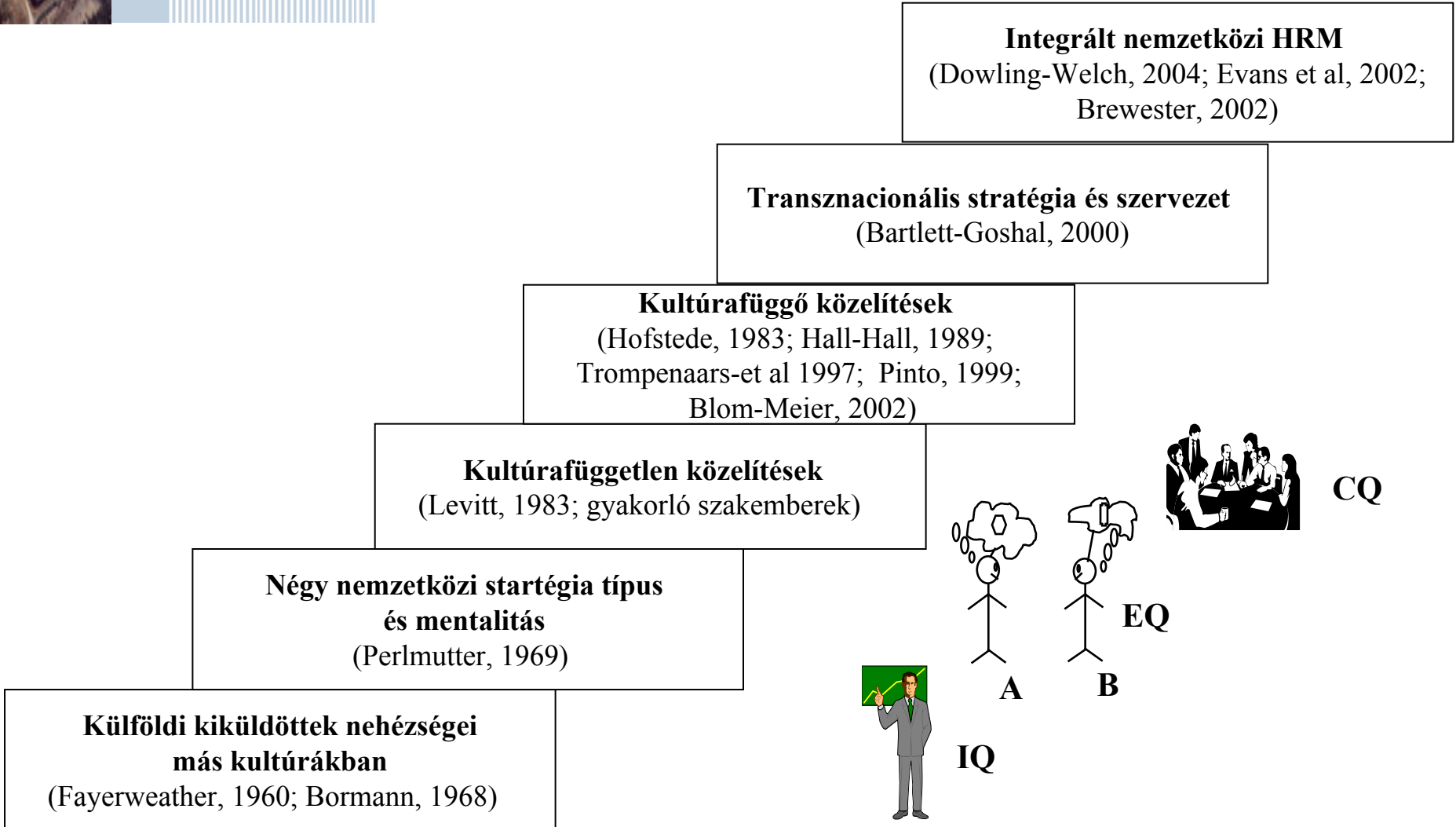
# IHRM jellegzetes fejlődési szakasza

	1900-1980-as évek vége	1990-es évek-napjaink
1900 előtti évek	Külföldi kiküldöttek	Hálózatos tudásátadás
Tudásátadás esetei	Kooperáció az eltérő kultúrák között Hierarchikus tudásátadás	

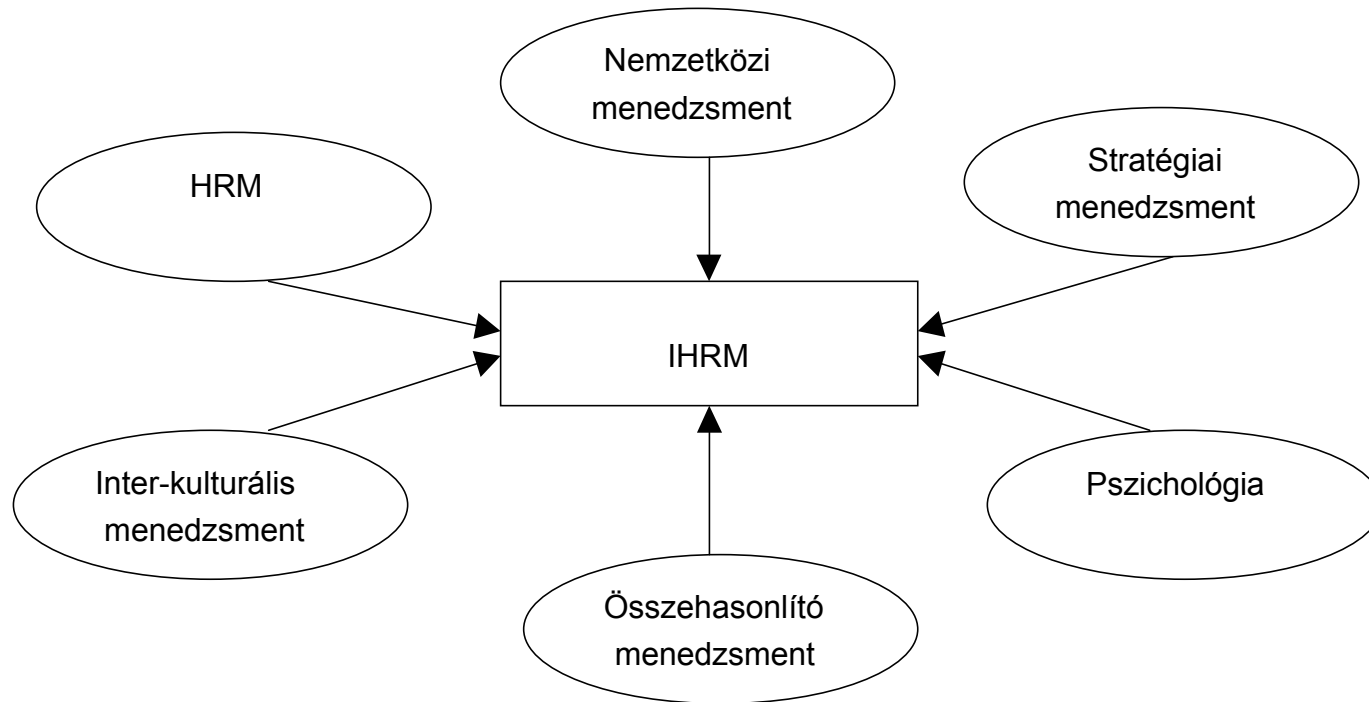
Forrás: Evans, P.-Pucik, V.-Barsoux, I.-L. (2002). The Global Challenge. McGraw-Hill, Irvin nyomán.



# Az IHRM elmélet fejlődése

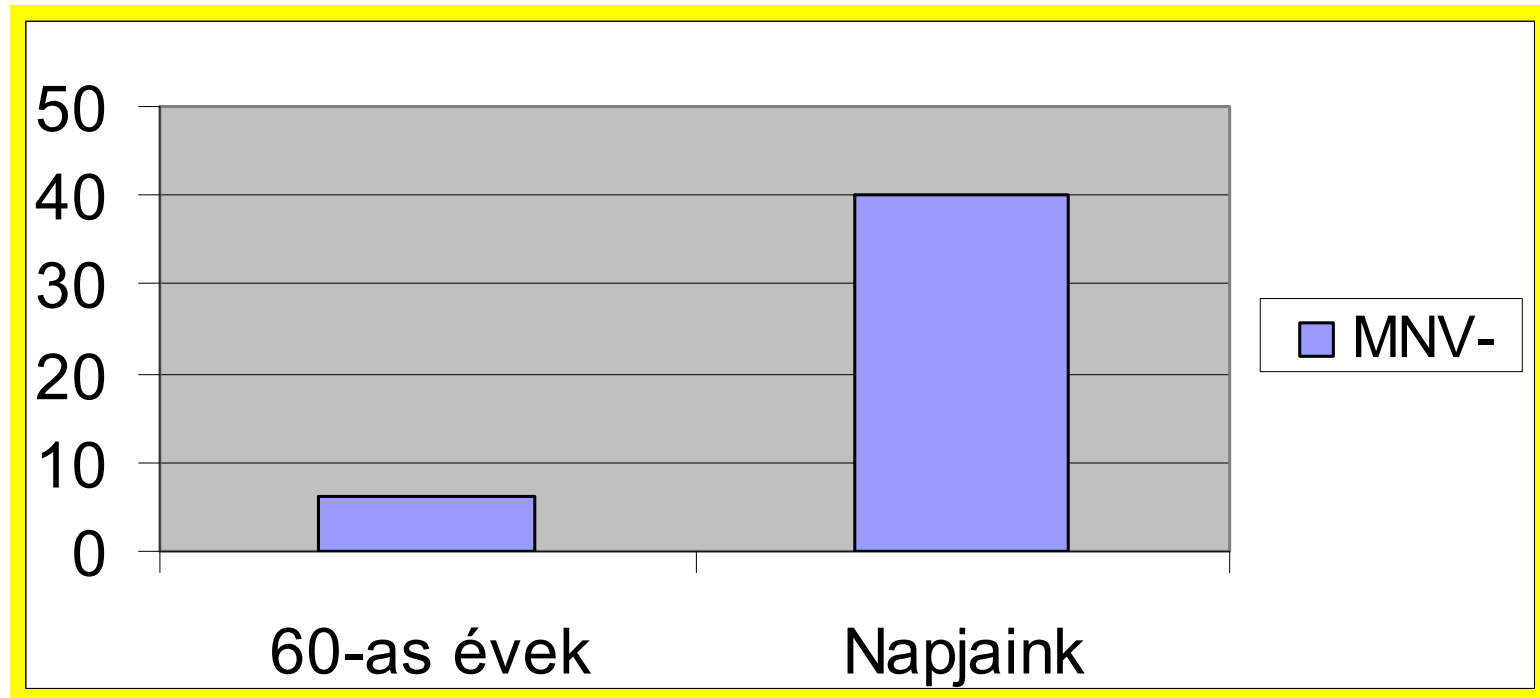


# IHRM által ötvözött tudományterületek





# Multinacionális cégek (MNV-ék) leányvállalatainak átlagos száma a világon





# HRM/IHRM egyik alapformulája

Munkakör	> = <	Munkakört betöltő személy kompetenciái
	(80-120 %)	



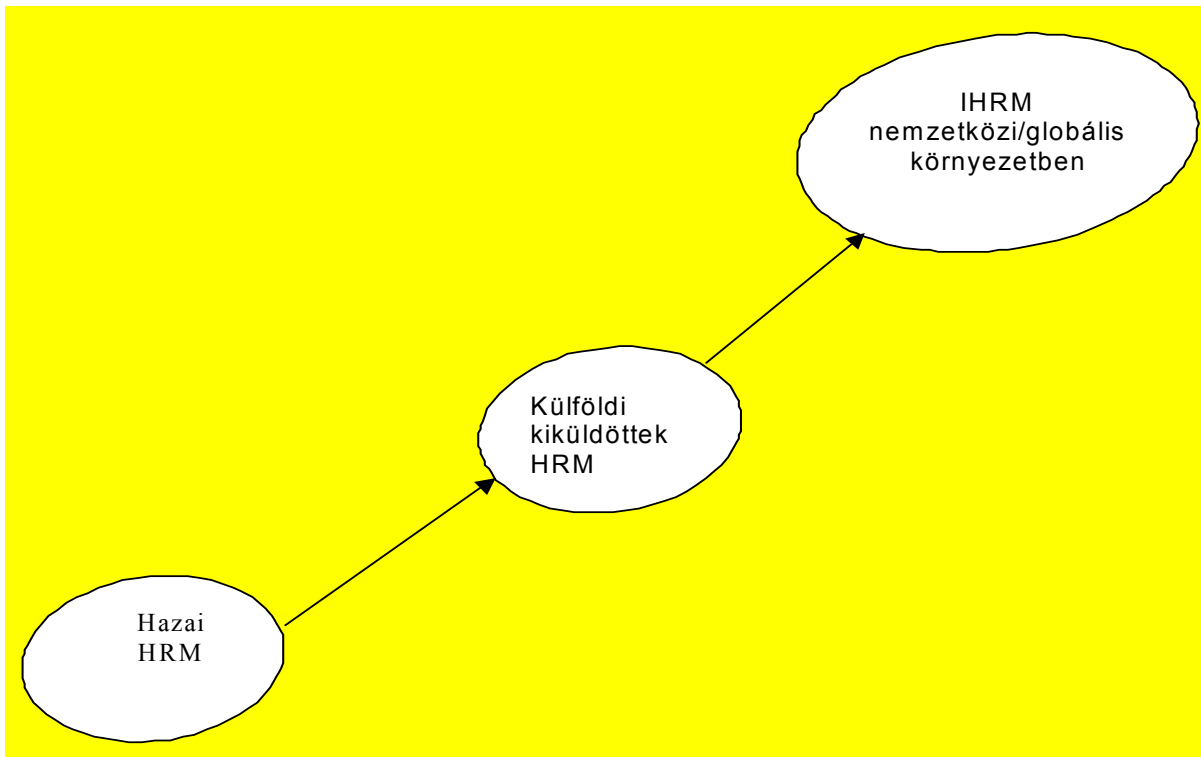
# GE a nemzetköziesedést helyezi előtérbe a személyzeti politikájában

## Szemelvény: GE a nemzetköziesedést helyezi előtérbe a személyzeti politikájában

*A 2001-ben nyugalomba vonult Jack Welch a globalizációnak a személyzet-kiválasztásra gyakorolt hatásával összefüggésben a következőképpen fogalmazott: „A jövő Jack Welch-e nem sokban fog már rám hasonlítani, aki teljes szakmai pályafutását az Egyesült Államokban töltötte el. Olyan valaki tölti majd be hamarosan az én pozíciómát, aki dolgozott Bombay-ban, Hong-Kongban és Buenos Aires-ben egyaránt. Ezért is kell nagy számban kiküldeni külföldre a legrátermettebb fiataljainkat, hogy mielőbb befuthassák a jelzett karrierutat.” Jack Welch-et 2001. szeptemberében váltó Jeffrey Immel-t a közelmúltban döntött úgy, hogy megfiatalítja és átszervezi a GE felső vezetését. A harmadik, és talán legnagyobb átszervezés során két kulcstényezőnek szánt szerepet a vezérigazgató; a technológiai megújulásnak és a jövőben egyre nagyobb jelentőséggel bíró új külföldi piacoknak (India, Kína és a Közel-Kelet). Olyan új menedzsereket helyezett vezető posztokba, akik mindkét kérdést kellő hatékonysággal és eredményességgel tudják kezelni.*

Forrás: Kranhold, K.: General Electric Names Vice Chairmen. The Wall Street Journal, 2005. június 24.: A4. nyomán.

# HRM nemzetköziesedésének lépései



# Az amerikaiak mostantól belga sört isznak

## Szemelvény. Az amerikaiak mostantól belga sört isznak

2008. júniusában számos nyilatkozatában utasította vissza Anheuser Busch IV. a nagy multú amerikai Budwaiser sört előállító cég meghatározó tulajdonosa a belga-brazil Inbev 45 milliárd dolláros felvásárlási ajánlatát. Az amerikai munkás nem mondhat le a tradicionális söréről. Nem ihat belga sört. Hangzatosnál hangzatosabb közlemények jelentek meg az amerikai médiában. A nemzeti sörmárka licitjébe beszálltak a szakszervezetek is és támogatták a menedzsment ellenállását. Viszont a gazdasági realitások, az amerikai sörpiac nyomott helyzete és a nemzeti sörpiacok globalizációjának átalakulása mind-mind azt sugallták, hogyha az Inbev jobb ajánlatot ad, akkor a z amerikai sörpiacot vezető Anheuser-Busch Sörgyár részvényesei be fogják adni a derekukat.

Az Egyesült államok sörpiacán 2008-ban a márkák részesedése a következő képet mutatta:

- Anheuser-Busch 46,2%
- SABMiller 18,4% (A dél-afrikai SAB cég Magyarország legnagyobb sörgyárát vette meg 1994-ben)
- Coors 11,1%
- Crown 5,4 %
- Heineken 4,1%
- Pabst 2,8%
- Egyebek 10,0%

Végül, ahogy ilyenkor lenni szokott a részvényesek és August Busch IV, a sörgyár 1860-ban alapítójának dédunokája is megvilágosodott, elfogadták az InBev 51 milliárd dolláros ajánlatát. Ahogy ilyenkor lenni szokott meg kell védeni nemzeti mundér becsültét. A lapokban olyan cikkek jelentek, hogy Anheuser-Busch 15 évvel ezelőtt nem hagyja ott a közös horgászaton részvevő mexikói sörpápát, akkor ma nem kellett volna eladni Budwaisert. Most már azonban feltehetőleg az amerikai munkás is elfogadja a kérlelhetetlen tény, az esetleges belga sör kortyolgatásának rémképét. Nehezebb helyzetben vannak azok, akiket feltehetőleg érinteni fog az új vásárló erőteljes leépítési tervei. Carlos Brito az InBev elnöke legújabb nyilatkozata szerint a cég amerikai központja továbbra is St Louisban lesz. Viszont ő se győzte hangoztatni, hogy karcsúsításra és leépítésre mindenkinek számítani. Nem zárta ki azt sem, hogy a mostani igazgatósági tagok közül többen bekerülhetnek az új cég vezetésébe. Így többek nem tartotta kérdésesnek, August Busch IV. igazgatósági tagságát.

Források: Anheuser-busch (2008): <http://www.anheuser-busch.com/history.html> és Miller, J.M. (2008): For InBev, A-B, The Best of Buds. The Wall Street Journal, July 15.

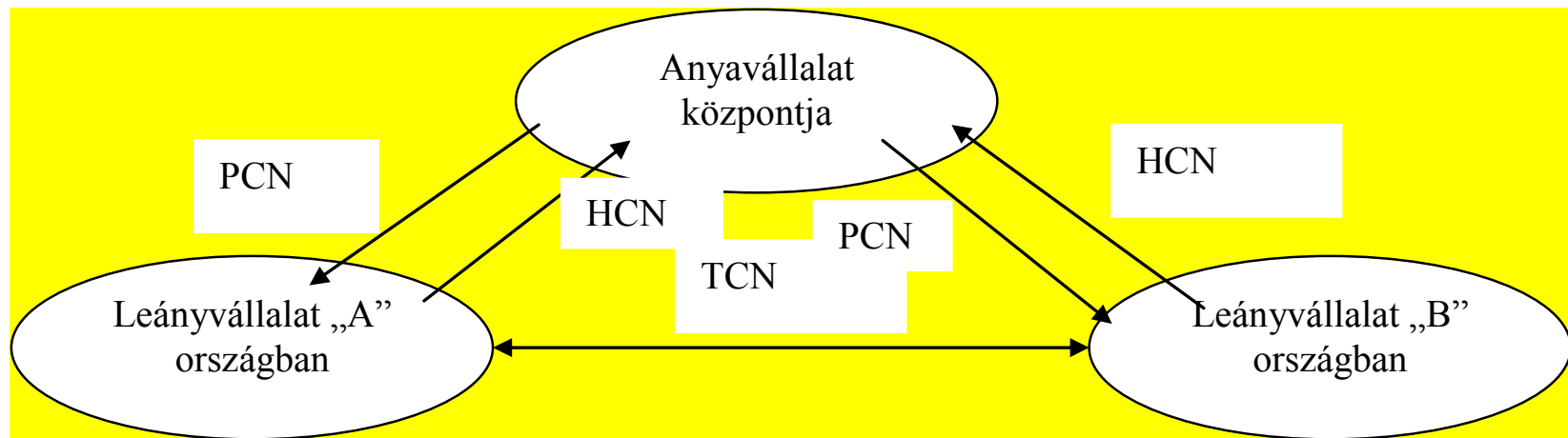


# Differenciáló tényezők a HRM és IHRM között

- **Külföldi kiküldöttek**
- **Szélesebb-tágabb nézőpont**
- **Vezetés eltérő felfogása és problémamegoldó gyakorlata**
- **Külföldi leányvállalatok érettsége**
- **Foglalkoztatási rizikó és megalázás**
- **A jogi környezet hatásai**



# Foglalkoztatottak csoportja nemzetközi környezetben



# A külföldi multik által foglalkoztatottak aránya a világ különböző országokban

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.



# Napjaink ázsiai kiküldöttei (expatok)

## Szemelvény: Napjaink ázsiai kiküldöttei (expatok)

*Az ázsiai gazdasági fejlődés megteremtette a modern expatok új generációját ebben a térségben is. Ma nem ritkaság, hogy egy indiai HR igazgató dolgozik Szingapúrban vagy egy magasan képzett szakember ugyanebből az országból vezető pozíciót tölt be Shanghajban, a kínai Sanchuban vagy éppen Bangkokban. A megelőző ázsiai expat generáció is számos külföldi beosztásban dolgozott a magasabb bér, a jobb előmenetel és életkörülmények reményében. A mostaniak egyben jelentősen különböznek elődeiktől, igen magasan képzettek és nagyon fontos számukra a munkatapasztalatok megszerzése. Számukra a magasabb bér csak kiinduló feltétel. Állandóan keresik az újdonságot, a nagyobb kihívást és a nagyobb tapasztalat megszerzésének lehetőségét. Gyakran váltanak munkahelyet, átlag 15-18 hónaponként. Ezek a külföldi kiküldöttek új kihívást jelentenek a H-szakemberek számára.*

Forrás: Bucknall, H.- Ohtaki, R. (2005): Mastering Business in Asia Human Resource Management. Wiley, Singapore: 62.nyomán.



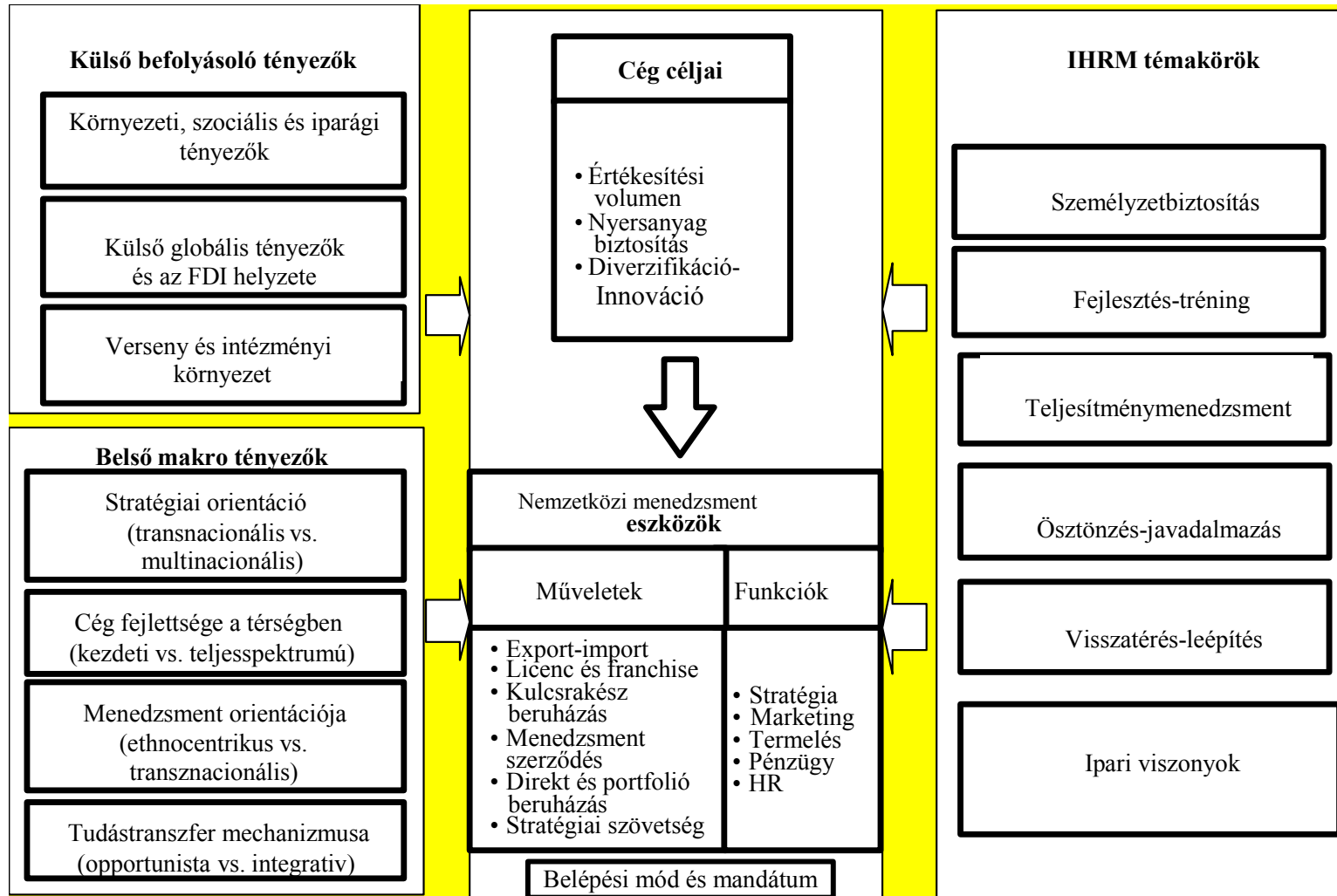
# Kiszolgáltatót külföldi munkások

## **Szemelvény: Kiszolgáltatót külföldi munkások**

*A főleg dél-kelt Ázsiából és újabban Romániából érkező emigráns munkásokat igen sokféle megaláztatás éri. Így többek között a kíméletlen kizsákmányolás, ami magában foglalja a fizikai és a szexuális megaláztatást, a bérek visszatartását, az élelem megvonását és a legminimálisabb egészségügyi biztosítások elmaradását. A leírtakat még tetézi a sokórás túlóráztatás.*

Forrás: Dabilis, A. (2007): Saudia Arabia has the oil, and the UK in its pocket. New Europe, 4-10: 14.nyomán.

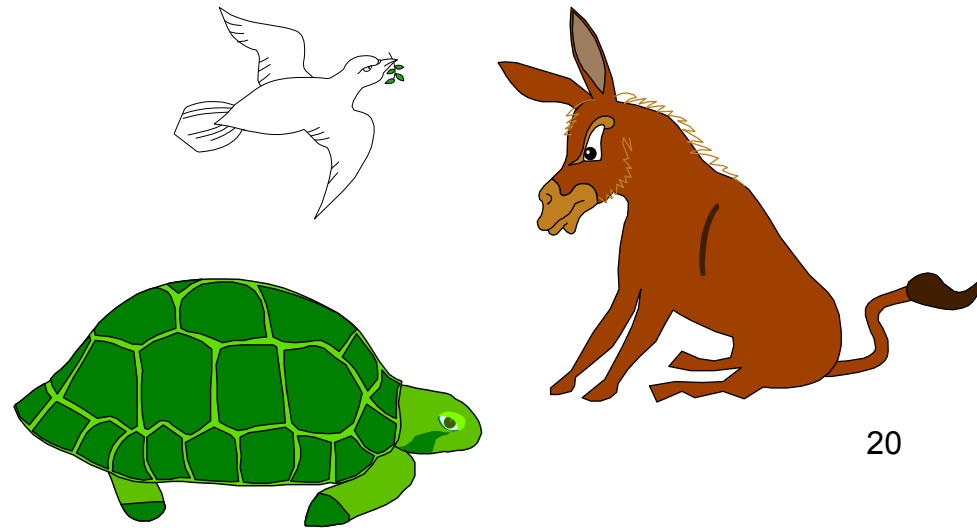
# A nemzetközi menedzsment hatótényezői, megvalósítási rendszere és az IHRM funkciók





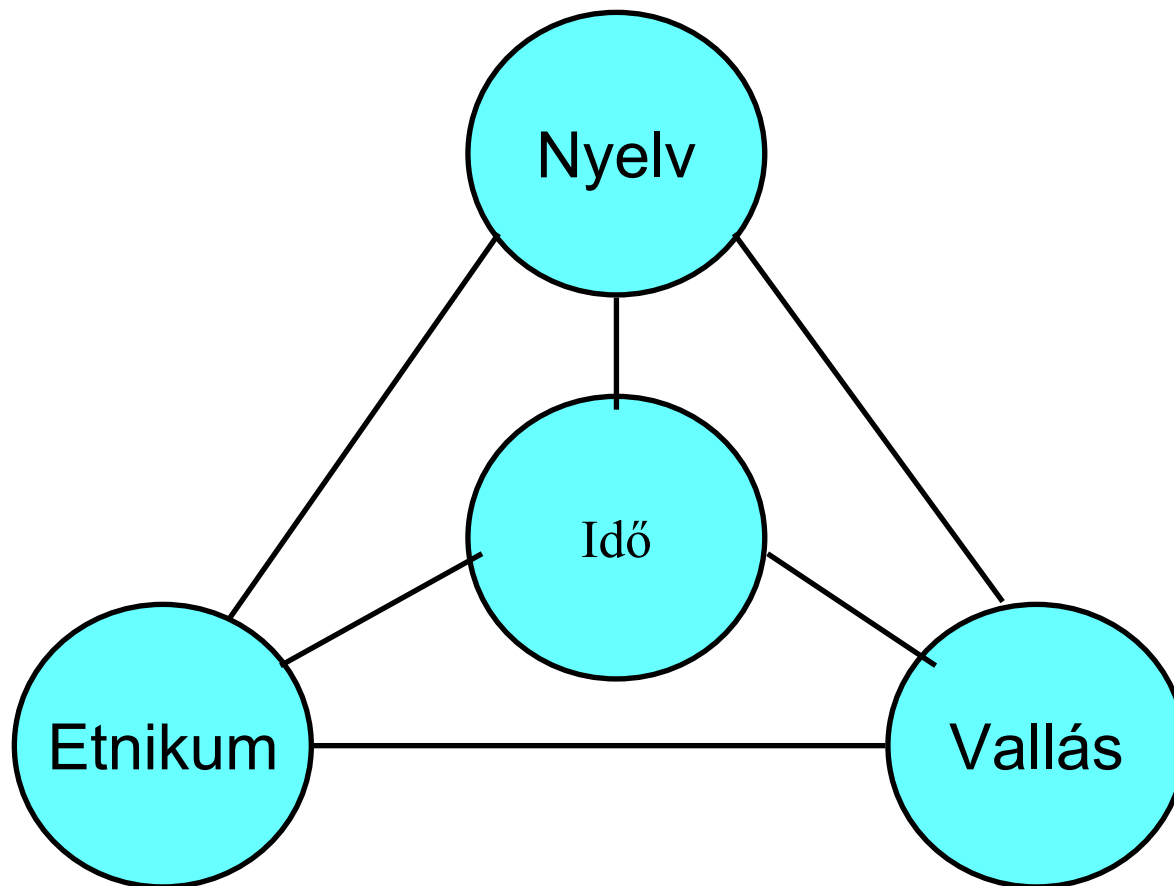
# Kultúra

**Egy kultúra, megosztott, közösen birtokolt általános hiedelmek és értékek rendszeréből áll, amelyek meghatározzák az élet “szükséges” és “kötelező” normáit.**

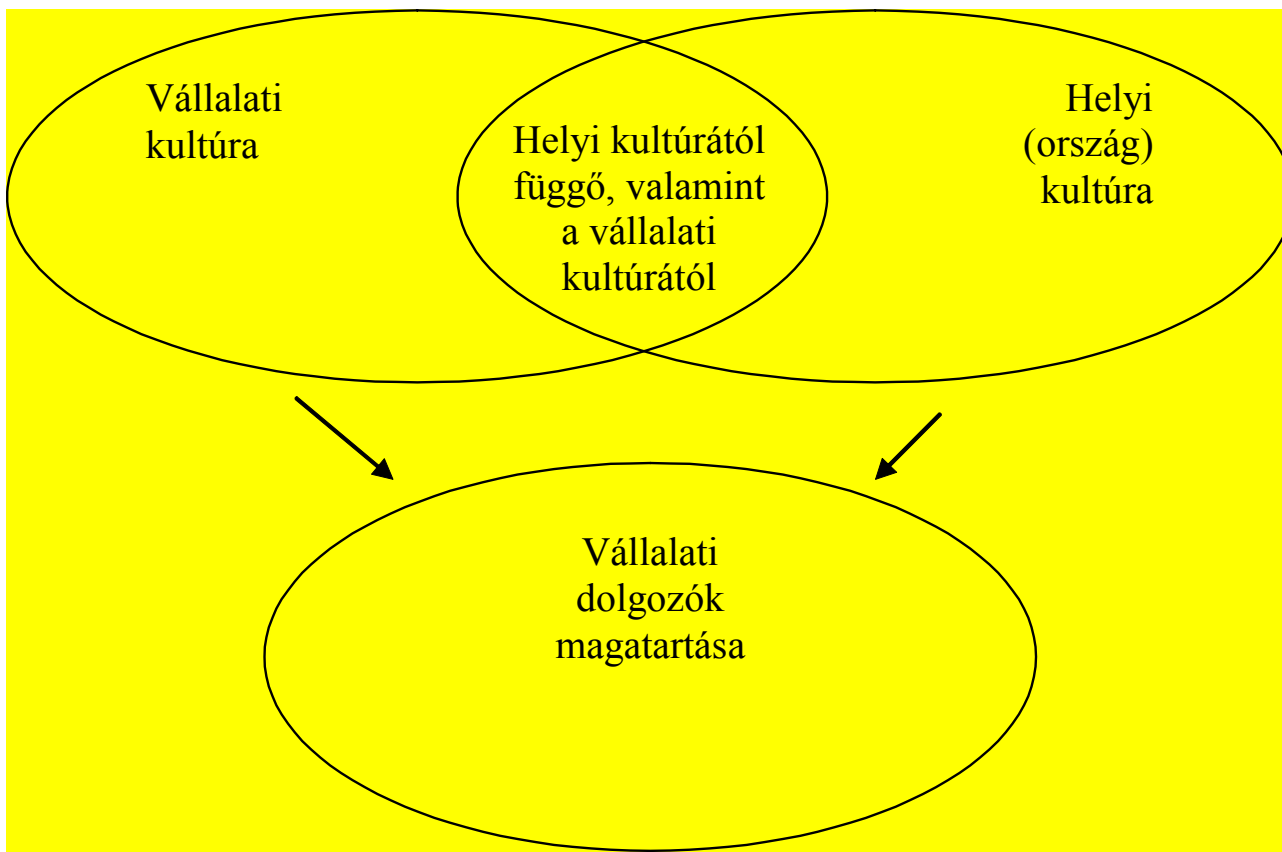




# A kultúra fő komponensei



# Összefüggések a vállalati, az országkultúra és a dolgozói magatartás között







# Külföldi kiküldöttek kultúraközi kihívásai Kínában

## Szemelvény: Külföldi kiküldöttek kultúraközi kihívásai Kínában

*Tízezer számra működnek vegyes vállalatok Kínában. Igen gyakran hangoztatott kérdés a helyiek, illetve a külföldi kiküldöttek részéről, hogy milyen módon lehet hatékonyabban együttműködni egymással? A külföldiekkel szemben a helyi kínai alkalmazottak számos esetben arra hívják fel a figyelmet, hogy ezek szakemberek minden helyi ismeret nélkül döntenek, nem fordítanak elég időt a kínai sajátos körülmények megismerésére. A helyiekkel szemben a külföldi kiküldöttek azt kifogásolják, hogy nem eléggé nyíltak és szókimondóak. A kínai alkalmazottak nem vállalják fel saját véleményüket, valamint cél-és eredményorientációjuk is hagy kívánni valót maga után. A globális hitelválság, az amerikai felvevőpiacokon tapasztalható lanyhulás és a kínai árukkal szembeni gyakori minőségi kifogások elszaporodás, miatt az itt működő vegyes vállalatoknál is egyre szorítóbb követelménnyé vált a költséghatékonyság emelése és a minőség javítása. A kínai menedzserek úgy vélik, ha leírt intézkedéseket a külföldi kiküldött vezetők minden előkészítés nélkül teszik meg, nagyon kicsi az esélye annak, hogy bekövetkezik az elvárt siker.*

Forrás: Karlsson, P.J. (2008): The International Challenge in China. China Daily, 20 March: 2. nyomán.

# Kulturális klaszterek

Kulturális klaszterek megnevezései		
Roenen-Shankar modell	GLOBE kutatási modell	Huttington civilizációs modell
Angolszász	Angolszász	Nyugati (1)
Arab	Közép-európai	Iszlám
Távol-keleti	Konfuciánus ázsiai	Konfuciánus
Germán	Germán európai	Nyugati (2)
Latin-amerikai	Latin amerikai	Latin-amerikai
Latin európai	Latin európai	Nyugati (3)
Közél-keleti	Dél-ázsiai	Hindu
Északi	Észak-európai	Nyugati (4)
Közép-és kelet-európai	Kelet-európai	Szláv-ortodox
Szub-szaharai afrikai	Szub-szaharai-afrikai	Afrikai
Független: Brazil, Indiai, izraeli és japán		Japán

Forrás: Peng, M.W. (2009): Global business. South-Western, Mason (OH): 63.

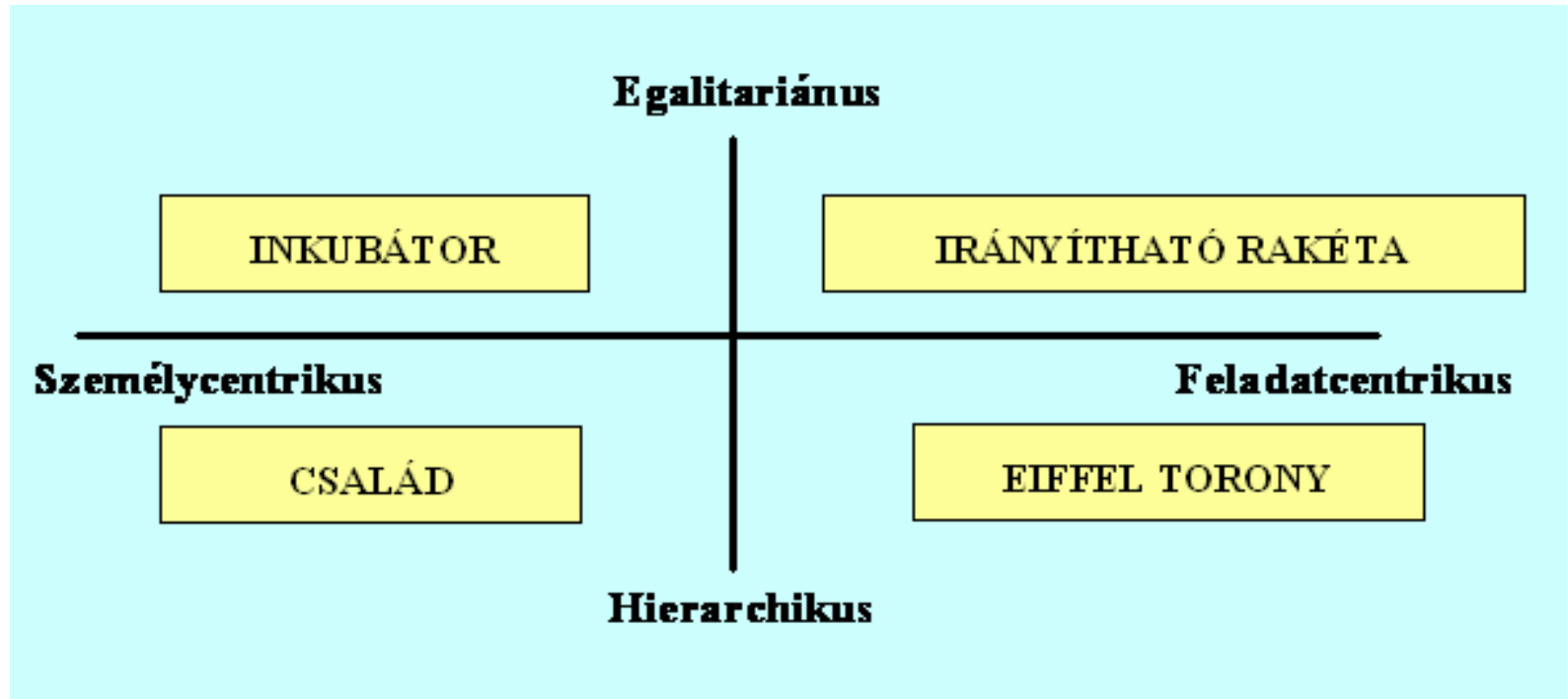
+

- **Hall kultúramodellje**
- **Schwartz kultúra osztályozása**
- **Cameron és Quinn modellje**

# A magyar GLOBE jellemzők értékeinek helye a globális mérési eredmények között

	Világátlag	Magyarország	A magyar helyezés
Bizonytalanság-kerülés	4.16	3.12	60/61
Jövő-orientáció	3.87	3.21	58/61
Hatalmi távolság	5.15	5.56	12/61
Individualizmus/Kollektívizmus	4.24	3.53	2/61
Kis közösségi kollektívizmus	5.12	5.25	37/61
Humánorientáció	4.09	3.35	58/61
Teljesítményorientáció	4.09	3.43	58/61
Nemi szerepek	3.40	4.08	3/61
Asszertivitás	3.86	3.23	8/61

# A modell nemzeti alapú szervezeti kulturális csoportjai - Trompenars



# Nemzeti alapú szervezeti kulturális csoportok és jellemzőik



Formák/ Jellemzők	Család	Eiffel torony	Irányítható rakéta	Inkubátor
Kapcsolat az alkalmazottak között	Mély, diffúz kapcsolatok, melyek a személyiséget érintik	Specifikus, a szükséges interakciók mechanikus rendszere	Specifikus rendszerfeladatok, közös céllal a célkeresztben	Diffúz, spontán kapcsolatok, melyek közös munkából nőnek ki
Az autoritás hordozója	Az erős „apa” figuráé a fő státusz	Az erős felettesé a fő státusz	A státuszokat a célelés alapján alakítják ki	A státuszokat a kreativitás alapján, egyének alakítják ki
A gondolkodás és tanulás formái	Intuitív, holisztikus, laterális és hibajavító	Logikus, analitikus, vertikális és racionális	Probléma centrikus, professzionális, gyakorlatias	Folyamat orientált, kreatív, ad hoc, ihlet
A tagok szerepe	Családtagok	Emberi erőforrások	Specialisták és szakértők	Az együtt alkotók
A változás módjai	Az „apa” a változtató	A szabályok változnak	A szándékváltás a célmódosítás	Improvizáció és ráhangolódás
Motiváció és jutalmazás	A tisztelet és szeretet belső elégedettség elérése	Preferált a magasabb pozíció és a nagy hatáskör	Fizetés, kredit a problémák megoldásáért, teljesítményért	Az új világ kialakításában való részvétel lehetősége
A vezetés módja	Szubjektív vezetés	Munkaköri leírások	Eredmény-céllal vezetés	Lelkesítéssel való vezetés
Kritika és konfliktusfeloldás	„Fordítsd oda a másik orcáid is!”	A kritika irracionális, míg elbírálják a konfliktust	Cél, a feladattal kapcsolatos hiba javítása és elismerése	Kreatív ötletet kell fejleszteni, nem pedig megfojtani
Nemzeti kulturális példák	Dél – Korea, India, Spanyolország	<b>Magyarország</b> , Ausztrália, Németország	Egyesült Államok, Norvégia, Írország	Nagy-Britannia, Dánia, Kanada, Svájc



# Helyi kultúra figyelembevétele

*„A” eset: 1992-ben vagyunk, egy közelmúltban felvásárolt hazai élelmiszeripari üzemben. Simán lezajlottak az ilyenkor szokásos leépítések. Az új tulajdonos külföldi ügyvezetője úgy döntött, hogy átépítteti az üzemi étkezdét, és a fő ételkínálat pizza lesz. Minden a tervek szerint történt. Felavatták a gyönyörű, új éttermet, Cola automatával, pizza kínálóval. Néhány hét múlva azt tapasztalták, hogy a dolgozóknak nem ízlik a pizza, ők visszasírják a régi gulyáslevest és a túrós tészta ízét. Végül kompromisszum született. Megmaradt a pizza-kínáló, ugyanakkor szerződést kötöttek egy ételszállító céggel, amely ezután biztosította a régi, jól bevált ételeket.*

*„B” eset: Az eset a távoli Új-Guineában történt, ahol a földkitermelésen dolgozó gépkocsivezetők között igen gyakori volt a baleset. A vizsgálat arra a következtetésre jutott, hogy ennek fő oka, hogy a gépkocsivezetők kókuszgyökeret rágnak, amitől mámoros állapotba kerülnek. Ezért a külföldi vezetés úgy döntött, hogy a rakodóhelyen mostantól ingyen kávéat adnak. Ez azonban nem oldotta meg teljesen a problémát, hiszen a kókuszgyökér rágása a sofőröknek a helyiekkal, míg a kávé a külföldiekkel való összetartozás-érzését fejezte ki.*

„B” eset forrása: Dowling, P.J.- Welch, D.E. (2004): International Human Resource Management. Thomson, London.



## A világ egyik leggazdagabb emberének szorgalma és példamutatása

*Délelőtt 9:30 és az indiai Azim Premji, akit a világ egyik leggazdagabb emberének tartanak már 5 órája talpon van és legalább már négy órát dolgozott. Általában 4:30-kor kel, miután jógázott, tisztálkodott és reggelizett, azonnal az irodájába megy, ahonnan irányítja India legnagyobb számítástechnikai feldolgozó vállalatát.*

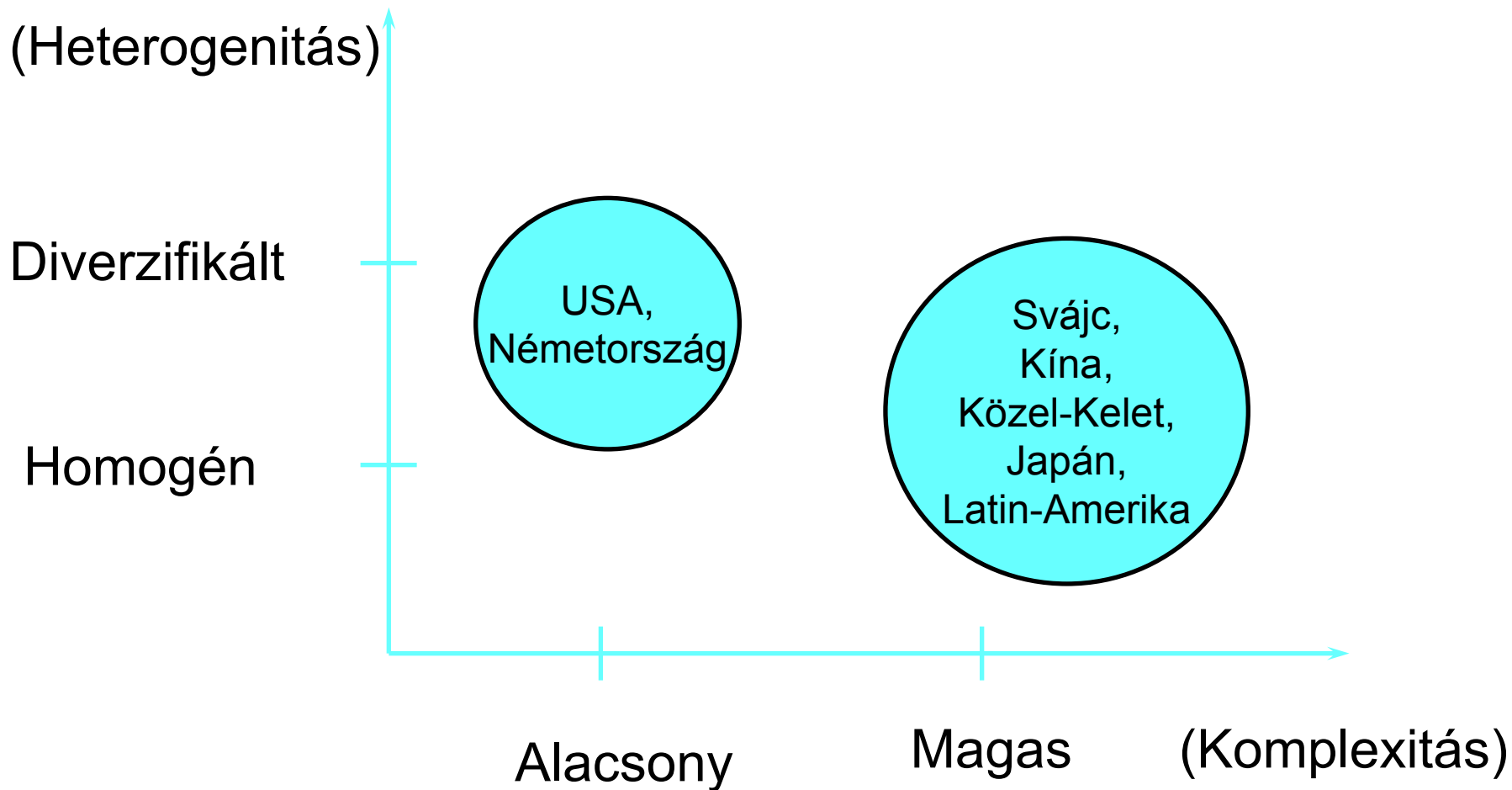
*A céget édesapja alapította 1945-ben, akkoriban növényolaj feldolgozással foglalkoztak. Miután az indiai kormány 1977-ben kiutasította az IBM-et az országból, hatalmas űr támadt ezen a piacon. Azim Premji cége gyorsan reagált, benyomultak erre a piacra és idővel a szoftvernagyhatalommá váló India legnagyobb számítástechnikai feldolgozó cégévé váltak.*

*Ebben a hatalmas fejlődésben nagy szerepet játszott az időközben a vállalat elsősorú vezetőjévé vált Azim Premji nagy szorgalma és kitartása. Hatalmas az az eltökéltség, ahogy minden áron ki akart törni abból a viszonylagosan szegény és elhanyagolt környezetből, amiben a legtöbb indiai él. Ma Indiában az ő és más hasonló üzletember karrierje példa a feltörekvő és tanulni vágyó sok tízmillió indiai fiatal előtt.*

*Forrás: Peng, M.W. (2006): Global Strategy. Thomson-South Western, Mason (OH)*



# A kultúra két fő dimenziója







# Tényező módszerek

## Trompenaars modellje

### ■ Trompenaars modellje

- Emberek viszonya másokkal (individualizmus vs. kollektivizmus, semleges vs. emocionális, specifikus vs. diffúz stb.).
- Emberek kapcsolata a szervezethez/környezethez való viszony alapvetően azt feltételezi, hogy mennyire domináns a szervezet, vagy mennyire tudnak általa függetlenek lenni. Vannak kultúrák, amelyek a konfrontációt követik, más kultúrák viszont az együttműködésre helyezik a hangsúlyt.
- Időhöz való viszony alapja nemcsak olyan kultúrák, amelyek a múltra helyezik a hangsúlyt (pl. magyar kultúra), ugyanis más kultúrák a jövő-orientációt tartják fontosnak.



# Tényező módszerek

Hofstede öt alapvető kulturális dimenziója



- Nő/férfi szerepek (masculinity/femininity)
- Hatalmi távolság (power distance)
- Bizonytalanság kezelése (uncertainty/avoidance)
- Individualizmus (individualism)
- Hosszútávú/rövidtávú orientáció (long and short-term thinking)



# Tényező módszerek

Trompenaars modellje

- Az emberek azon hiedelme, hogy milyen mértékben függnek a **környezetüktől**, mennyire tudják azt kontrollálni, vagy mennyire részei az őket körülvevő természetnek.
- Mennyire múlt, jelen vagy **jövő** orientáltak az adott kultúrkör tagjai.
- Mennyire könnyen **irányíthatók, megbízhatók, önállóak és felelősségvállalók** az emberek.
- Mennyire akarják az emberek a **sikert** munkájukban, vagy inkább szellemi és családi életükre koncentrálnak.
- Mennyire **csoport- vagy egyéni** gondolkodásúak.
- Mennyire a **saját vagy a közösség** jóléte fontos számukra (Wild et al, 2003: 65-66).



## **Egyéb vizsgálatok**

- **Multikulturális vizsgálatok**
- **Bi-kultúralitás**



# Etika és korrupció

- Az etika mindazokra **alapelvekre, szabályokra és normákra** vonatkozik, amelyek befolyásolják a cégek és munkatársaik magatartását.

# Etikai konfliktusok a nemzetközi vállalatok értéklánca területén

Értéklánc tevékenységei	Jellegzetes etikai konfliktusok
A helyi piacon nagyobb részesedés elérése	Megvesztegetés a szerződések megkapásáért
Nemzetközi piackutatás	Új gyógyszerek és kémiai anyagok tesztelése a fejlődő és az átmeneti országokban
Új termékek és szolgáltatások kifejlesztése	Az alacsonyjövedelmű rétegek figyelmen kívül hagyása
Globális gyártási és kiszolgálási rendszer	A gyártás kiszervezése olyan partnerekhez, amelyek túlzottan kizsákmányolják a dolgozóikat
Nemzetközi ármeghatározás	Piacokon átnyúló árdiszkrimináció
Globális márkamenedzselés	A túlzottan erős márkák kiszorítják a helyi kisebb márkákat
Nemzetközi elosztóhálózat alkalmazása	Az exkluzív formában szerződött elosztóhálózat kizárja a versenyt és monopóliumot teremt
Különböző munkakörök betöltése	Családtagok kiválasztása vezetői pozíciók betöltésére
Nemzetközi márkák hirdetése	A helyi kultúrával nem összhangban lévő hirdetések alkalmazása

Forrás: Terpstra, V.-Sarathy, R.-Russow, L. (2006): Global Environment of Business. Northcoast Publishers, Garfield Heights (OH).: 273



## Záró eset: OTP Bank a régióban )(1)

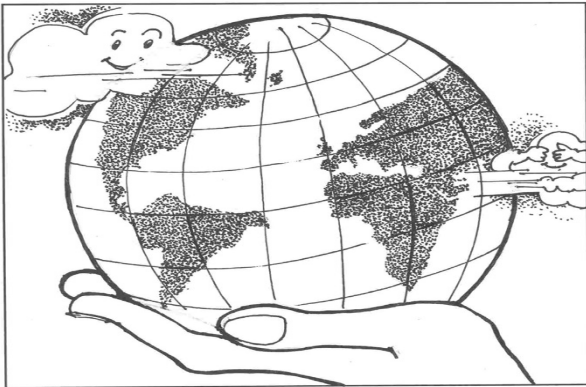
- Az OTP Bank saját privatizációját követően nemzetközi terjeszkedésbe kezdett, elsősorban olyan közép- és kelet-európai országokat megcélozva, melyek – magyarországihoz hasonló – gazdasági fejlődési potenciállal rendelkeznek.
- Az OTP Bank Rt. még 2001-ben átlépte Magyarország határait, amikor is Szlovákiában leányvállalatot hozott létre. Azóta az OTP Bankcsoport egyre több taggal bővült, ma már kilenc külföldi leánybankja van, főként a kelet-európai régiókban.
- Ha az új akvizíciókat áttekintjük, megnézzük mit épített ki a Bank, és milyen mértékben nőtt az OTP mozgástere, helyes azt állítani, hogy kiléptek saját árnyékukból, és többé nem egy kis ország piacvezető bankjaként működnek tovább.

# Záró eset: OTP Bank a régióban (2)

Az OTP Bankcsoport leányvállalatai

Sorszám	Országok	Piacralépések időpontjai	Leányvállalatok nevei
1.	Szlovákia	2001	OTP Banka Slovensko, a. s.
2.	Bulgária	2003	DSK Bank EAD
3.	Románia	2004	OTP Bank Romania SA
4.	Horvátország	2005	OTP banka Hrvatska d. d.
5.	Ukrajna	2006	CJSC OTP Bank
6.	Szerbia	2006	OTP banka Srbija a. d. Novi Sad
7.	Oroszország	2006	Investsberbank Csoport, jelenleg: OAO OTP Bank
8.	Montenegró	2006	Crnogorska komercijalna banka AD

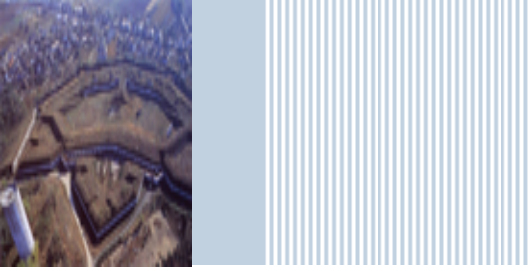




# **4. Nemzetközi vállalati stratégia**

**Dr. Poór József**

**Budapest  
2009.**



**Jelen anyag a Nemzetközi emberi erőforrás  
menedzsment c. könyv 4. fejezetének prezentációs  
anyaga.**

**Készítette**

**Poór József, egyetemi tanár  
bejegyzett menedzsment tanácsadó**

**E-mail:poorjf@t-online.hu  
Phone:06-20-464-9168**



# Fejezet eleji üzenet

Robert Kaplan és David P. Norton (2004; 225) amerikai szerzőpáros már közel két évtizede dolgozik együtt. Hazánkban is kiadott Balanscored Card munkájukkal világhírűvé vált szakértők az egyik könyvükben a stratégiai HR-audittal kapcsolatban a következőket javasolják. „A cég humán tőkéjének a felmérését célszerű a kulcsfolyamatokban szükséges kompetenciáknak felmérésével kezdeni. Ezeket a kompetenciákat legkönnyebben a stratégiai fontosságú munkakörcsaládok esetében célszerű beazonosítani. Ezt követően meg kell határozni a szervezetben meglévő stratégiai kompetenciákat. Miután ezzel végeztünk, lehet csak hozzáfogni az igények és a lehetőségek összevetéséhez. A jelzett elemzés alapján meghatározható a vállalat humántőke képessége indexe (human capital readiness index)”.

# Bevezető eset: OMV-Petrom

## BEVEZETŐ ESET

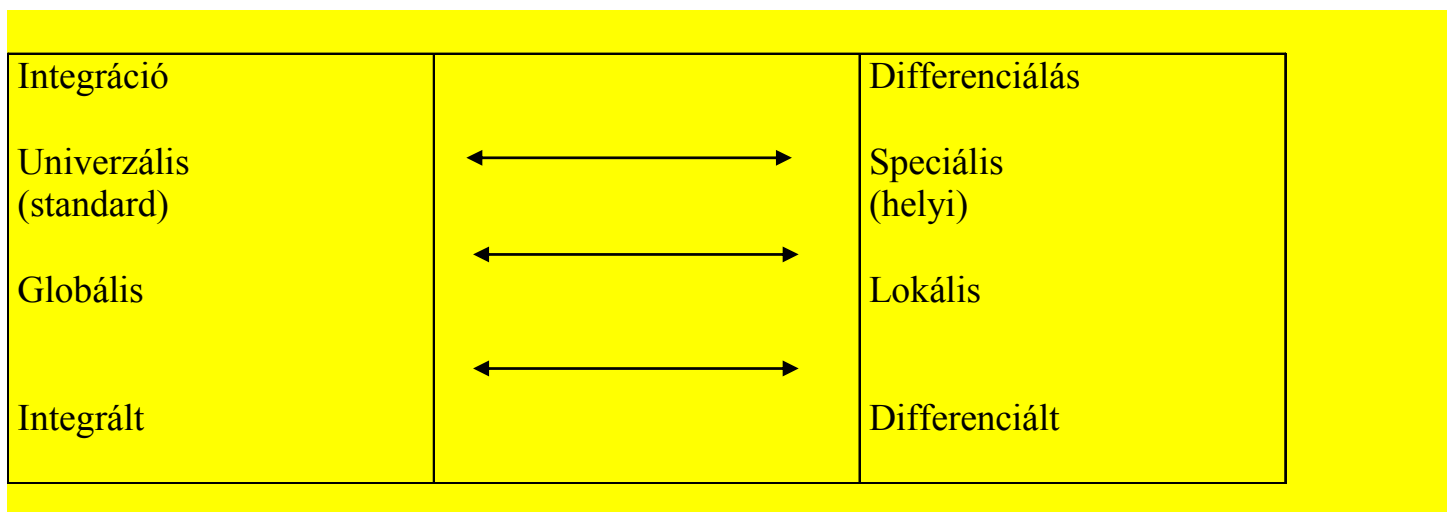
### Az OMV a románia Petrom felvásárlással erősíti piaci pozícióit a régióban

Az önálló állami román PETROM SA 1991-en megalakult. Vállalat, amely privatizációjának előkészítése 2003 januárjában kezdődött meg. 2003. augusztus 14-én a román kormány elfogadta a cég privatizációs stratégiáját. Végül 11 lehetséges vevő, amelyek között szerepelt Mol Rt. is - közül választották az OMV Ausztriát, amely megszerezte a cég részvényeinek az 51 %-át. Ez a felvásárlás az OMV-nek hozzáférést biztosított a többmint 20 milliós román piachoz, továbbá megszerezte a 8 millió tonnás finomítói kapacitást (Arpechim-Petrom és Petrobrazil-Petrom). A 2005-ös év új piaci lehetőségeket hozott a Petrom számára, ugyanis a 2004-es privatizálódás után tagja lett Közép-és Kelet Európa legnagyobb olaj- és gázipari vállalatcsoportjának. A csoport célja egy erős és hozzáértő csapat kiépítése, mellyel lehetővé válik a további terjeszkedés és fejlődés a régióban. A Petrom elsődleges szempontjai: hatékonyság, modernizáció, termelékenység, az EU standardoknak való megfelelés. A vállalat lehetőségeihez igazított folyamatstruktúra és az újradefiniált vállalati felépítés hozzájárul a vállalat további modernizációjához és rugalmasságának növeléséhez. A Petrom számára előírt legfontosabb jövőbeli célok a következők: a nyereség növelése, a stabil termelési szint elérése, erősíteni a cég szerepvállalását a Kaszpi-tenger térségében, illetve tovább terjeszkedni a nemzetközi piacon. A Petrom legfőbb stratégiai célkitűzése, hogy 2010-re Dél-Kelet-Európa vezető integrált olaj és gázipari vállalatává váljon. A vállalat a befektetett tőkére vetített megtérülést (ROACE) 13%-kal kívánja növelni 2010-re.

Forrás: OMW (2008): Facts – figures. OMV, Corporate Communication. March. <http://www.omw.com/>; Dósai-Molnár E.-Palotás K. (2007): A Petrom vállalat politikai, gazdasági, kulturális háttere és globalizálódásának jelentős lépései. (Hallgatói beszámoló) Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs.; Wright, T. (2007): Europe's Asian corridor builds a new downstream. Hydrocarbon Processing, April: 13. és Bálint V.-Csorosz H.-Szőke V. (2007): Petrom. (hallgatói beszámoló) Selye János Egyetem gazdaságtudományi Kar, Rév-Komárom.



# Integráció és differenciálás arányai



## Szemelvény: LOT a Lengyel Légitársaság

*A LOT hosszú utat tett meg az első, néhány férőhelyes Junkers repülőgépek üzemeltetése óta napjainkig. A 90-es években lezajlott rendszerváltozás gyors gazdasági változásokat hozott Lengyelországban. A LOT esetében ez az utasok számának jelentős változását jelentette. A gazdasági hanyatlás mellett ezen eseményekben közrejátszott a repülés világválsága is, mellyel a LOT-nak hétezer fős személyzettel kellett szembenéznie, épp akkor, amikor a vállalat a flotta modernizációval, valamint az infrastruktúra – cargo terminál, catering- és üzemanyag bázis – kiépítésével volt a cég elfoglalva. A LOT 1992-es átalakítása, az új piacgazdasághoz való alkalmazkodást célozta. A jelzett átalakítás következtében az időben különböző társaságok jöttek létre, melyek részben vagy teljesen a LOT ellenőrzése alá tartoztak LOT Catering, a LOT Ground Services, a Petrolot, valamint 1997-ben életre hívott leányvállalata, az EuroLOT. Ez utóbbi feladat lett a belföldi járatok kiszolgálása továbbá feladatai közé tartozott még a közép-európai tranzit központ létrehozása Varsóban és a kisebb telítettségű regionális útvonalakon történő szállításának fejlesztése. A vállalat privatizációja eredményeként 1999 novemberében egy stratégiai együttműködési szerződés aláírásával a LOT részvényeinek közel 70%-át a svájci SairGroup holding vásárolta meg, ám a külföldi befektető jelenléte ellenére a LOT megőrizte identitását és lengyel nemzeti jellegét. A 2000 és 2001-es téli szezonban a társaság jelentősen növelte járatainak számát, mely összefügg azokkal, hogy a Okęcie varsói repülőtér úgynevezett hub-bá (kapcsolódási ponttá) nőtte ki magát, melynek köszönhetően Varsó nem csak a helyi, hanem a tranzit forgalom szempontjából is fontos közlekedési csomóponttá vált. A 2000. év folyamán 11 új repülőgépet vásárolt a vállalat. A növekvő repülőgéppark lehetővé tette, hogy 2001-ben az utasforgalom már meghaladta a 3 millió főt. 2003. október 26.-án vált a LOT a Star Alliance tagjává, mely mérföldkő volt a társaság életében, mivel jelentős mértékben járult hozzá a szervezet nemzetköziesedéséhez, ahhoz, hogy a lengyel légitársaság újabb területekre indíthasson járatokat.*

Forrás: LOT (2008): About LOT-History. July 1. [http://www.lot.com/Portal/EN.aspx/Content\\_History\\_List.aspx](http://www.lot.com/Portal/EN.aspx/Content_History_List.aspx). és Dobó Zs.-Steiner É. (2007): LOT a Lengyel Légitársaság. (hallgatói beszámoló) Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs. nyomán

# 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

# Perlmutter nemzetközi stratégiái

IHRM stratégiák	Etnocentrikus	Policentrikus	Régiócentrikus	Geocentrikus
Jellemzők				
Szervezeti kultúra	anyaországi	fogadó országai	regionális	globális
Pénzügy	a profit anyaországba történő repatriálása	a profit fogadó országban történő tartása	újraelosztás a régióon belül	újraelosztás globálisan
Stratégia	globális integráció	nemzeti rugalmasság	regionális integráció és nemzeti rugalmasság	globális integráció, nemzeti rugalmasság
Marketing	a termékfejlesztést elsősorban az anyaországi ügyfelek igényei határozzák meg	a helyi ügyfelek igényein alapuló helyi termékfejlesztés	a régióon belül egységes a termékfejlesztés	globális termékek helyi változatokkal
HR	az anyaországi kulcspozíciókban vannak bárhol a világon	a helyiek a saját országukban vannak kulcspozíciókban	a régióhoz tartozók kulcspozíciókban vannak a régióban	bármelyik országból a legjobb emberek vannak kulcspozíciókban

Forrás: Perlmutter, H.V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. Columbia Journal of World Business, January-February: 9-18. és Chakravarthy, B.S.-Perlmutter, H.V. (1985): Strategic planning for global business. Columbia Journal of World Business, Summer: 6.

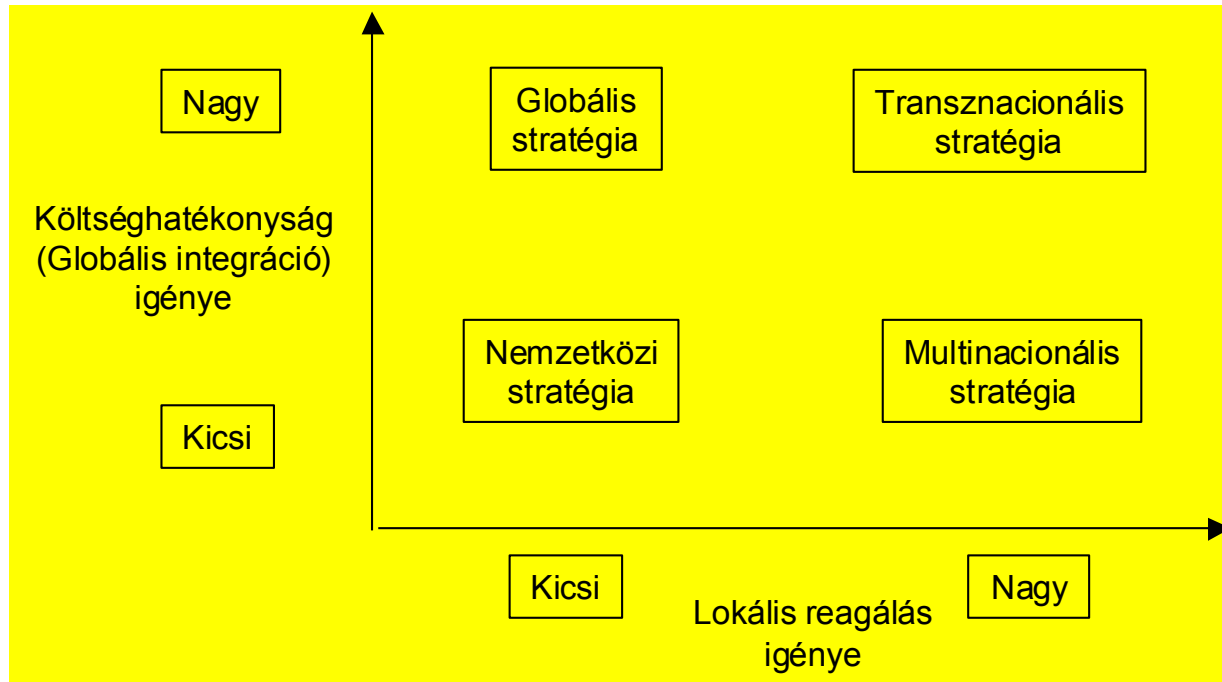




# Nemzetköziesedés stratégiai tipológiái

Magas <b>Globalizáció előnyei</b> (standardizáció)	Geocentrikus	Regiocentrikus	
	Ethnocentrikus	Polycentrikus	
Alacsony	Alacsony	<b>Lokalizáció előnyei</b> (differenciálás)	Magas

# Bartlett-Ghoshal nemzetközi stratégiai modelljei





# A globális és lokális ellentétpárjai

Globális	Lokális
Költség	Árbevétel
Hatékonyság	Helyi reagálás
Centralizáció	Decentralizáció
Szabványosítás	Adaptáció
Glokális?	

Forrás: Buckley, P.J. (2004): The Challenge of International Business. Palgrave Macmillan, New-York: 133.

# Üzletági stratégiák

		Terület	
		Globális	Nemzeti
Piaci szegmentálás	Több szegmens/ Magas piaci részesedés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Globális piacvezető</li><li>• Globális költségvezető</li><li>• Globális differenciálás</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Helyi piacvezető</li></ul>
	Egyetlen szegmens/ Alacsony piaci részesedés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Globális rés</li><li>• Költségvezető</li><li>• Differenciálás</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Helyi piaci rés stratégia</li></ul>

# Porteri versenysztratégiák jellemzői

Jellemzők	Versenysztratégiák		
	Termékdifferenciálás	Piaci szegmentálás	Kulcsterületek
Költségelőny	Alacsony ár	Nem tömegárú piac	Termelés és logisztika
Differenciálás	Különleges jellemző	Magas	Kutatás és fejlesztés, értékesítés és marketing
Fókuszálás	Alacsony ár és az egyediség	Kevés	Bármelyik terület

# Az utóbbi évek meghatározó stratégiai modelljei

Modellek	Porteri modell ('80-as évek)	Hamel és Prahalad kulcskompetencia modellje	Brown és Eisenhardt modellje
Jellemzők			
Jövő	Az iparágat úgy tekinti, mint aminek stabil szerkezete van.	A céget többféle kompetenciával rendelkezőnek tekinti.	Az iparágat olyannak tekinti, mint ami gyors és kiszámíthatatlan változásokon megy keresztül.
Célok	Kialakít egy védekező pozíciót.	Fenntartható előnyöket alakít ki.	Folyamatosan foglalkozik az előnyökkel és a lehetőségekkel.
Hajtóerők	Az iparág szerkezete döntő.	Kizárólag a cég kompetenciái jelentik a kulcsot a sikerhez.	A változtatás képessége a legkritikusabb tényező.
Stratégia	Kiválaszt egy iparágat; kiválaszt egy stratégiai pozíciót; hozzáigazítja a céget.	Elképzelései/víziói vannak; kiépíti, majd felhasználja a kompetenciákat ezen elképzelések megvalósítására.	Gondosan ütemezett és bevezetett stratégiával jut versenyelőnyhöz és alakít ki olyan „viszonylag koherens” stratégiai víziókat, amelyek követhetők.
Siker	Nyereség	Hosszú távú dominancia	Folyamatos invenciók, újítások



# A Siemens továbbra is integrált technológiai cég kíván maradni

## Szemelvény:A Siemens továbbra is integrált technológiai cég kíván maradni

*A legutóbbi időszak korrupciós ügyeitől jelentősen megtépzott Siemens világcég igazgató tanácsának elnöke, Peter Loscher 2007. november 29-én tartott sajtótájékoztatóján a következőket nyilatkozta: „Erősítenünk kell az integrációt, ezért a korábbi szervezeti struktúrában meglévő nyolc üzleti területet háromba (ipar és infrastruktúra, energia és egészségügy) vontuk össze. Az újonnan kinevezett vagy pozíciójukban megerősített vezetőket az amerikai Debevoise & Plimpton jogi cég ellenőrizte.” A korábban már idézett elnök úgy véli, hogy az elkövetkező időszakban nem várható jelentősebb akvizíció. Helyette inkább saját erőből növekednek. Természetesen ez nem azt jelenti – vélekedett az elnök -, hogy kisebb akvizíciókra és leépítésekre nem kerül sor.*

Forrás: FAZ (2007): Siemens bleibt ein Mischkonzern. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 30 November: 17.nyomán.



# MNV stratégiák a régióban

- Igen gyakori módja volt az itteni terjeszkedésének hogy viszonylag jó szervezettséggel és regionális kapcsolatokkal rendelkező helyi cégeket **felvásároltak** a külföldi multik. Erre mutat be egy példát a következőkben olvasható szemelvény.
- Másik terjeszkedési mód volt, hogy a helyi cég ugyan nem volt erős, de jelentős piaccal így a terjeszkedés szempontjából fontos volt a **megvásárlása**. Ez főleg a fogyasztási cikk iparban volt különösen jelentős.
- Stratégia szempontból fontos esetekben a külföldi cégek **kivásárolta** a korábban vegyes vállalati formában működő vállalatból a viszonylag gyengébb pénzügyi helyzetben lévő helyi partnerét.
- A kelet-európai piacralépésben számos esetben választották a nemzetközi vállalatok a zöldmezős beruházási formát.





# A Lek szlovén gyógyszergyár nemzetköziesedésének útja

## Szemelvény: A Lek szlován gyógyszergyár nemzetköziesedésének útja

*A Lek állami tulajdonú szlovén gyógyszergyár 1991-ben alakult át részvénytársasággá, 1992-ben pedig a társaság részvényeit bevezették a Ljubljana-i tőzsdére. A vállalat jelentős kooperációs tevékenységbe kezdett a 90-es évek végén a nemzetközi jelenlétének fokozása érdekében. 2000 januárjában a Sanofi - Synthelabo csoporttal közös franciaországi céget alapít a Lek készítmények forgalmazására. Még ué. év júniusában, regionális központot alapít Macedónia fővárosában Szkopjében, továbbá kereskedelmi irodát nyitott a lettországi Rigában. Az Enalapril ACE inhibitor elven ható, vérnyomás csökkentő gyógyszerét 2000 augusztusában sikerült bevezetni az amerikai piacra bevezetni. A rákövetkező évben felvásárolta a cég a román PharmaTech gyógyszeripari vállalatot, amely segítségével Romániában az antibiotikumok eladásában vezető pozícióra tett szert. Ugyancsak 2001 - ben megvásárolja a cég Argon S.A., lengyel gyógyszergyár 89,45%-át, amellyel a lengyel piacon kíván erősíteni pozícióit. A Lek azonban 2002-ben ismét új stratégiai pályára áll, miután a tulajdonosi struktúrája alapvetően megváltozott azzal, hogy stratégiai befektetőként a Baseli székhelyű Servipharm A.G. felvásárolta a cég részvényeinek csaknem 100%-át. Ez az akvizíció azonban csak közvetítő lépés volt. A valódi befektető igazában a világ második legnagyobb gyógyszergyára svájci Novartis Pharma AG volt, amely a következő év végére megszerezte a 2.300 főt foglalkoztató és a 2001-es évben közel 380 millió dollár árbevételt elért Lek 100%-os részvénytársaságát. A szlovén Lek céget megvásárló svájci Novartis éves árbevétele 24,9 milliárd dollár. A Novartis a világ gyógyszeriparában az originális kutatások terén is vezető szerepet játszik, ami tovább segíti az esetleg hatásos molekula tesztelésének finanszírozását. A kutatási siker kockázatát a cég a K+F intenzív támogatásával, és az elmúlt időszak legnagyobb gyógyszeripari fúziójával, a Ciba Geigy és a Sandoz egyesülésével létrejövő Novartis létrehozásával szintén minimálisra csökkentette. Ebbe a csoportba került a Lek is. A Lek K+F költségkerete szintén nem változott a Novartis belépése után. Az árbevételéhez viszonyított arány 11-13 % körül mozog ma is.*

**Forrás:** Duducz P.-Hacsik J.-Penczinger Cs. (2007): A Lek gyógyszergyártó vállalat bemutatása. Sellye János Gazdaságtudományi Kar. Rév-Komárom.nyomán.



# Egy helyi osztrák takarékpénztárból egy sikeres regionális bank

## Szemelvény: Egy helyi osztrák takarékpénztárból egy sikeres regionális bank

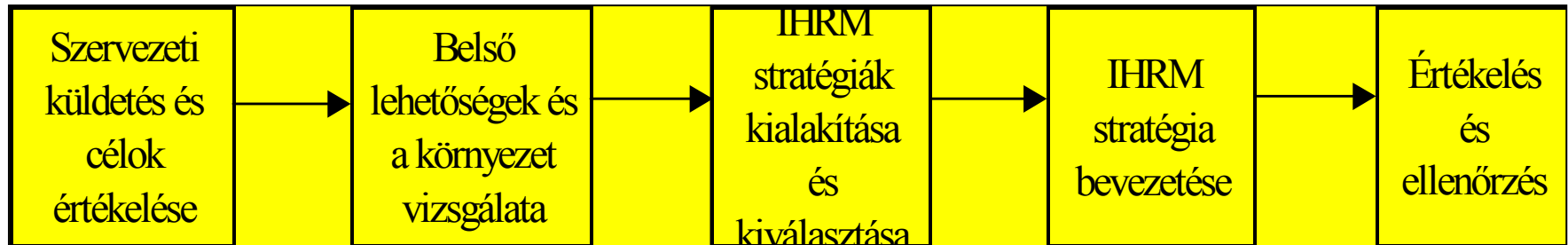
*Az osztrák Erste Bank elődjét közel 188 évvel ezelőtt 1819-ben alapították. A jelenlegi Erste Bank az ERSTE Bank der Österreichischen Sparkassen AG és a GiroCredit fúziójával jött létre 1997-ben. A mai bank történetének egy döntő momentuma volt, hogy 1997-ben bevezették a bécsi tőzsdére. Az elmúlt 10 év alatt a régió 8 országában 10 pénzügyi intézményt vásárolt az Erste Bank. A felvásárlások megkezdése idején a banknak alig 1,5 millió ügyfele volt, mára, 2008 júliusára ez a szám megtízszereződött. A gyors növekedés alapja a következő három stratégiai cél alapozta meg:*

- *A lakossági banküzletágban növekedni.*
- *A kulcsnövekedési terület Közép-és Kelet-Európa.*
- *Növekedés fontos feltétele a megvásárolt pénzintézetek hatékonyságának a növelése.*

*A bank mehetne az egyre nagyobb lehetőségeket biztosító kínai piac felé, de a legújabb hírek szerint, 2008. júliusában kisebbségi részesedést vásárolt egy orosz bankban.*

*Forrás: Erste Bank (2008): Strategie. <http://www.erstebank.com>.*


# A stratégiai IHRM öt fő lépése



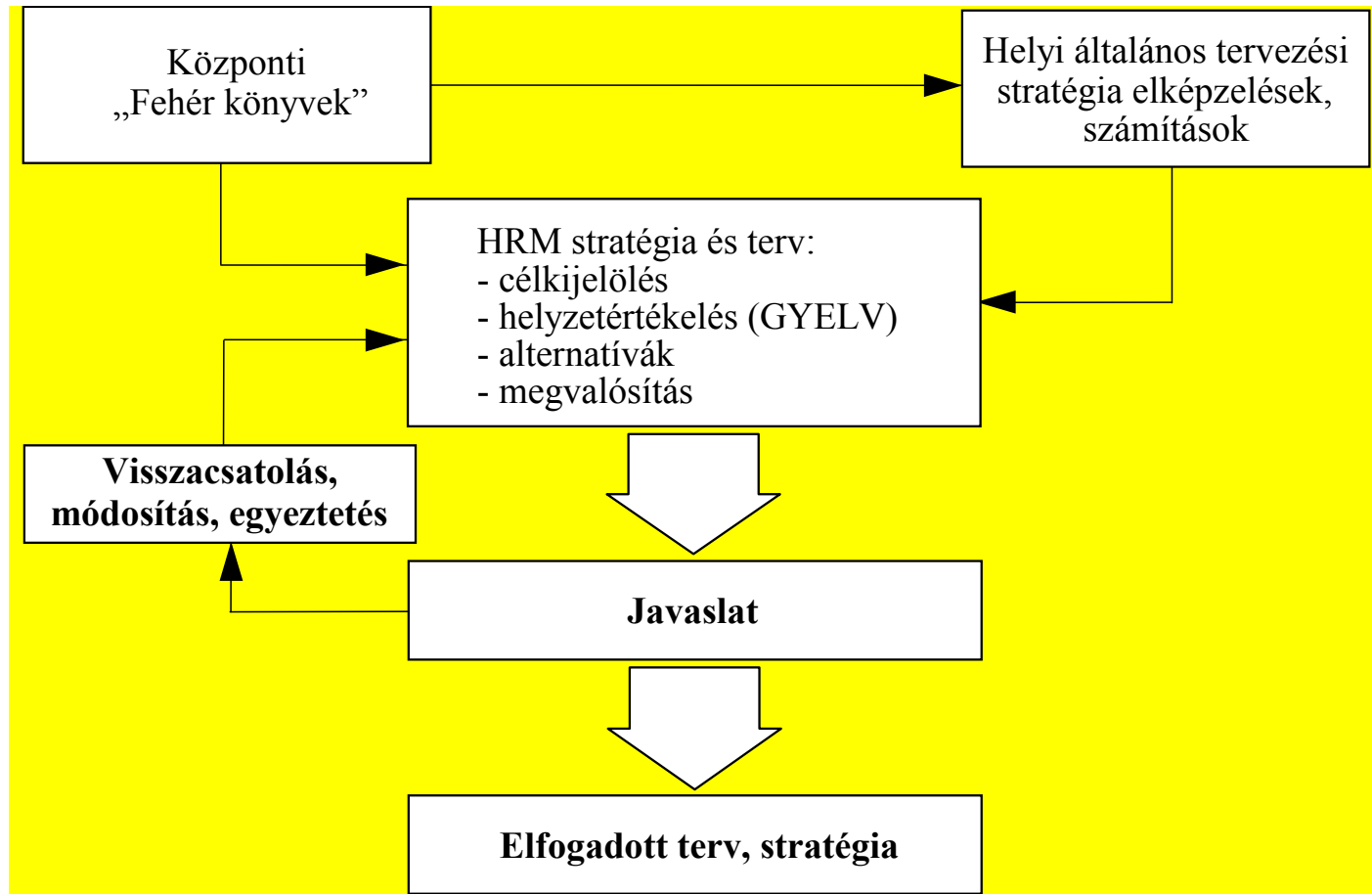
# Akcióorientált létszámtervezési tábla

Akción	Változások			Változások						Összesen (Mao. + Cseho.)
	1995	1996	1997	Magyarország			Csehország			
				1995	1996	1997	1995	1996	1997	
<b>Induló létszámok</b>	1000	850	800	500	400	380	500	450	420	800
Leépítés	-150	-200		-100	-100		-50	-100		
Kétnyelvű személyzet		50			30			20		
Új ISO		20			10			10		
Új logisztikai rendszer		40	30		20	15		20	15	
Értékesítési hálózat		40	20		20	12		20	8	
<b>Záró létszámok</b>	850	800	850	400	380	407	450	420	443	850

# A munkaköri struktúra átalakulása a hazai nemzetközi leányvállalatoknál

Új munkakörök	Változásban lévő régi munkakörök	Megszűnő, kiszervezendő munkakörök
Értékesítés	Termelés	Alacsony képzettséget igénylő termelői és adminisztratív tevékenységek
Marketing	Műszaki	Kisegítő és kiszolgáló területek
Controlling	Logisztika	
	Bér- és munkaügy	
		
Új elvárások: idegen nyelvtudás, számítógép kezelés, ügyfélorientáció		

# HRM/IHRM tervezés és stratégia leányvállalati modellje



# Rendszeres jelentésforma a tervek megvalósulásáról





# Globális munkaerő trendek és előrejelzések

- **Népesség, gazdasági fejlettség**
- **Foglalkoztatási struktúra**



# Kínai sajátos demográfiai szabályozás következményei

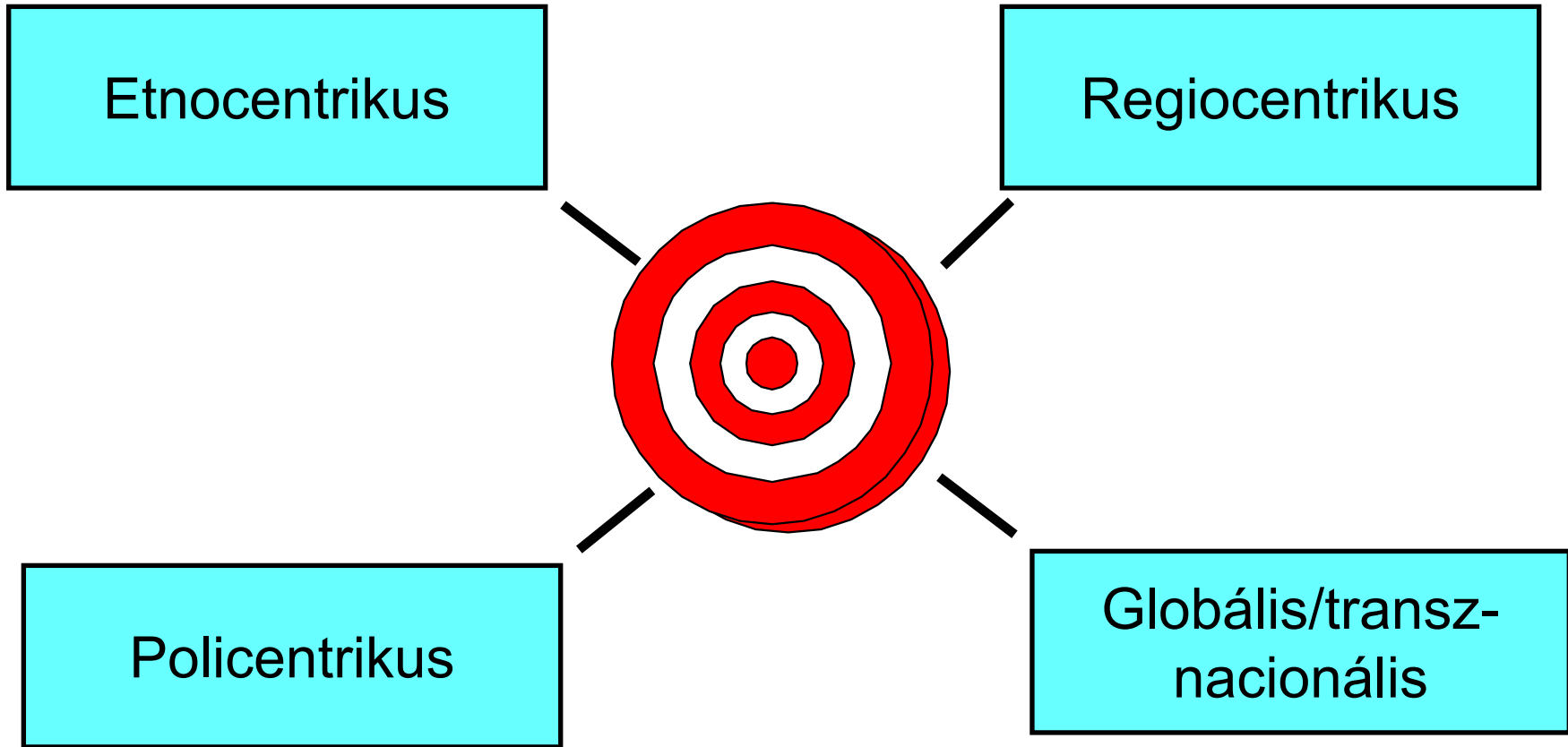
## Szemelvény: Kínai sajátos demográfiai szabályozás következményei

*Kína „kis császárai”, az ország egy-gyermekes politikájának utódai, lassan felnőnek, és kirepülnek a családi fészekből. E családok száma egyre növekszik. Már jelenleg is körülbelül 265 millió, negyven és hatvan év közötti kínai van, akinek nincs eltartott gyermeke. 2008-ban ez a szám még körülbelül hét millióval, az elkövetkezendő tíz évben pedig körülbelül ötven millióval növekszik. Számuk tehát évente, átlagosan 1,8 százalékkal nő, összehasonlítva a népesség növekedésével, amely mindössze 0,2 százalékos. Azokban a családokban, ahonnan már kirepült a gyermek, többet tudnak spórolni. Clint Laurent, a Global Demographics hong-kongi szakértője szerint egyre több anya vállal ismét munkát, és jövedelmük növeli a családi kasszát. A legtöbb család háztartásában már ma is megtalálhatók az alapvető háztartási eszközök, mint például a televízió, a hűtőgép, és a mosógép. Akkor tehát mire költik a pénzüket? Részben saját maguk kényeztetésére. Azok a családok, ahonnan már kirepültek a gyerekek, nagy piacot jelentenek a szépségipar, az egészségügyi termékeket gyártó cégek, és az éttermek számára. És újabban már utazásra is tudnak költeni. Sokan elsősorban a saját országukat akarják felfedezni (egyre több két,- és három csillagos szálló épül és virágzik), de a világ is kinyílt előttük.*

Forrás: The Economist (2008): No Kids, More Money. The World in 2008. The Economist 82.



# Személyzetbiztosítási politikák





# Külföldi kiküldöttek szerepe

- Közvetlen **ellenőrző** külföldi kiküldött, akinek más szerepe nincs, mint központi emberként mindenről tudjon és biztosítsa, hogy minden a központi elvárások szerint történik. Ez a szerep erősen etnocentrikus jellegűnek mondható.
- **Barátkozó** külföldi kiküldött, akinek az a szerepe, hogy sikeresen adja át a központ értékeit, szokásait. Természetesen, ahogy már korábban utaltunk rá, ezeknek a szokásoknak és értékeknek az erőltetett átadása inkább negatív hatást válthat ki.
- Külföldi kiküldött, mint **hálózat-(network) építő**, akinek a szerepe az, hogy hatékony hálózat épüljön ki, amely, ha eltávozik, könnyen átadható az őt követőnek. Az ilyen hálózatépítő betölthet lobby szerepet is. Hálózatépítő tevékenységével befolyást szerezhet a cég számára fontos politikai körökben.
- Külföldi kiküldött, mint **nyelvi kapcsolattartó**, olyankor fordul elő, amikor egy expat hosszabb külföldi kint tartózkodása után nagyon jól megtanulja az adott nyelvterület nyelvét, ahol dolgozott, majd később visszakerül a központba. Például, ha ez a külföldi kiküldött nagyon jól megtanult spanyolul, a dél-amerikai és a mexikói kollégák esetleg később őt keresik, neki küldik meg ellenőrzésre az angol nyelvű anyagokat.

# Sajátos kihívás egy újonnan érkezett külföldi kiküldött számára

## Szemelvény: Sajátos kihívás egy újonnan érkezett külföldi kiküldött számára

*A Levi Strauss (LS) a világ legjelentősebb védjegyzett terméket előállító vállalata. A cég 1996. évi árbevétele meghaladta a 7,1 milliárd dollárt. A vállalatcsoport az egész világon 37 ezer főt foglalkoztat, ebből 28 ezret Észak-Amerikában, 7 ezret Európában, 1800 főt pedig az ázsiai és csendes-óceáni térségben. A politikai rendszerváltás előtt is tartott fenn az LS értékesítési és licencladási kapcsolatot a kelet-európai régió országaival. A globális termelést és értékesítést folytató LS-nek számos leányvállalata van ma régióinkban. Magyarországi leányvállalatát a cég 1988-ban alapította. 1992-ben az LS kivásárolta helyi partnerei tulajdonrészét a magyarországi vegyesvállalatból. Az első időszakban a magyarországi leányvállalatot teljesen magyar menedzsment irányította. Ez a helyzet jelentősen megváltozott a kivásárlás után. Az új vezetőségben fele-fele arányban dolgoznak ma helyi és külföldi menedzserek. A vezetőség összetételének megváltozása kezdetben számos problémát okozott. A külföldiek nem értették a helyiek nyelvét, nem voltak teljesen tisztában a helyi lehetőségekkel és viszonyokkal. A nehézségek illusztrálására álljon itt egy példa. Az LS európai központjának döntése nyomán érkező első külföldi menedzser egy angol hölgy volt. Ő lett a magyarországi leányvállalat pénzügyi igazgatója. Nem beszélt magyarul, a munkatársai pedig nem értettek angolul. Hiába látott nagy lendülettel a munkának, minden erőfeszítése ellenére sem tudott kitörni a más nyelv és kultúra miatt keletkezett elszigeteltségből. Gyakoriak voltak a félreértések. Munkatársai féltek tőle. Az új pénzügyi igazgatónő, akinek ez volt az első külföldi kiküldetése, sokat törte a fejét azon, hogyan törhetne ki ebből a kellemetlen helyzetből. Végül úgy döntött, hogy íróasztalát a könyvelési osztály közepén állítja fel. Néhány nap múlva azt tapasztalta, hogy oldódik körülötte a légkör. Beosztottai többször próbálnak kérdezni tőle és ha nehezen is, de beindult az összecsiszolódás...*

Forrás: Poór J.- Farkas, F.– Karolinyné Dr. (1999) (eds.): Személyzeti-emberi erőforrás menedzsment. 3. kiadás, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. nyomán.

# A szervezeti tanulás nemzetközi korlátai

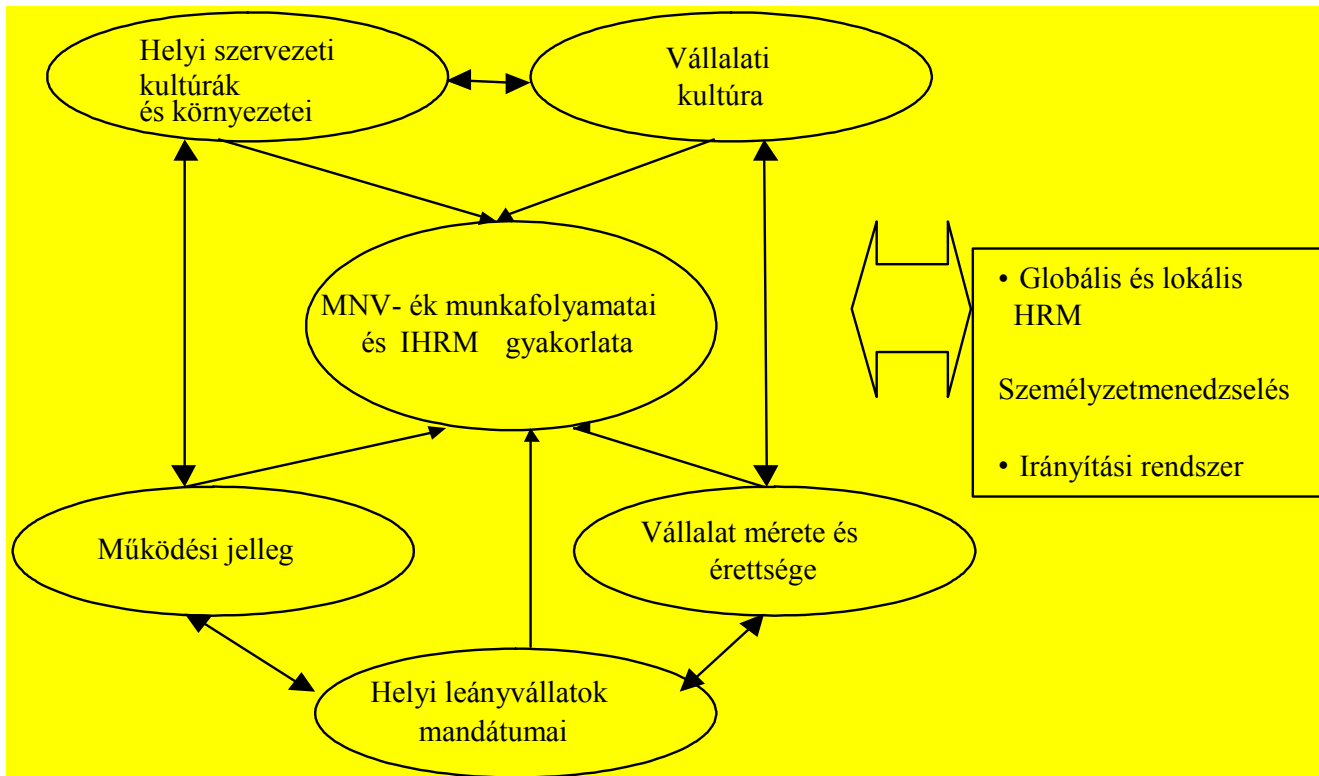
IHRM területek	Negatív tapasztalatok
Tervezés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A stratégiai cél kommunikációja nem történik meg</li> <li>• Rövid távú és statikus tervezési horizont</li> <li>• Tanulási folyamatok alacsony fontossága</li> <li>• HR osztály részvételének hiánya</li> </ul>
Személyzetfejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rövid határidő a személyzeti kérdésekben történő döntésekhez</li> <li>• Gyenge erőforrásokra építő személyzeti stratégia</li> <li>• Vegyesvállalathoz kiküldött emberi erőforrás gyenge minősége</li> <li>• Személyzeti kérdésekben függés a partnertől</li> </ul>
Tréning és fejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultúrákon átívelő kompetenciák hiánya</li> <li>• Egyirányú képzési programok</li> </ul> <p>Tanulásra nem ösztönző karrierstruktúra</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tudásátadási kultúra hiánya</li> </ul>
Értékelés és ösztönzés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rövid távú célok értékelése</li> <li>• Tanulás ösztönzése nem létezik</li> <li>• Know-how transzfer korlátozott ösztönzése</li> <li>• Javadalmazás nem kötődik a globális stratégiához</li> </ul>
OD (Szervezetfejlesztés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tanulás felelőssége nem egyértelmű</li> <li>• A tanulási folyamat részekre bontása</li> <li>• HR osztály feletti ellenőrzést elveszik</li> <li>• Nincs rálátás a partner HR stratégiájára</li> </ul>

Forrás: Pucik, V. (1988): Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage: The HRM Agenda. Human Resource Management 27: 77-93.

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

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

# HRM gyakorlatok standardizálhatóságának lehetőségei





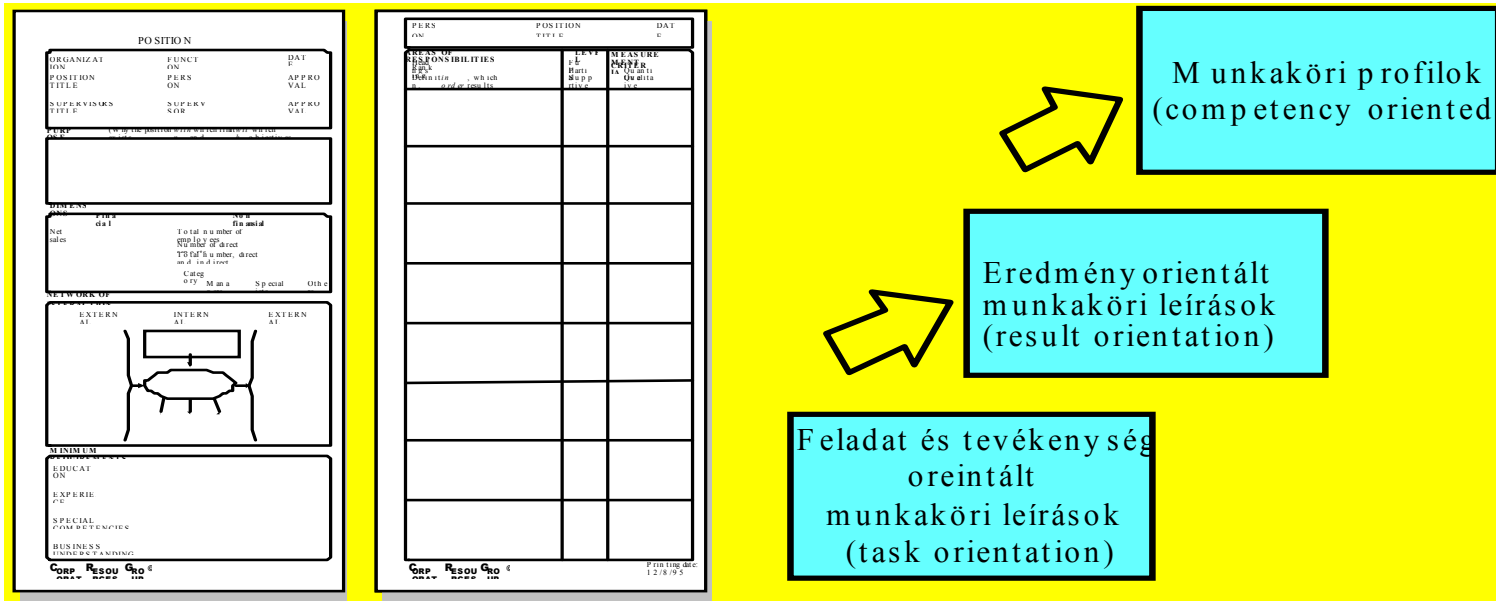
# Munkakörelemzés

A munkakör-elemzést egy olyan szisztematikus eljárásnak tekintjük, amelyek segítségével meghatározzuk a **munkakör elvégzésével** összefüggő következő információkat:

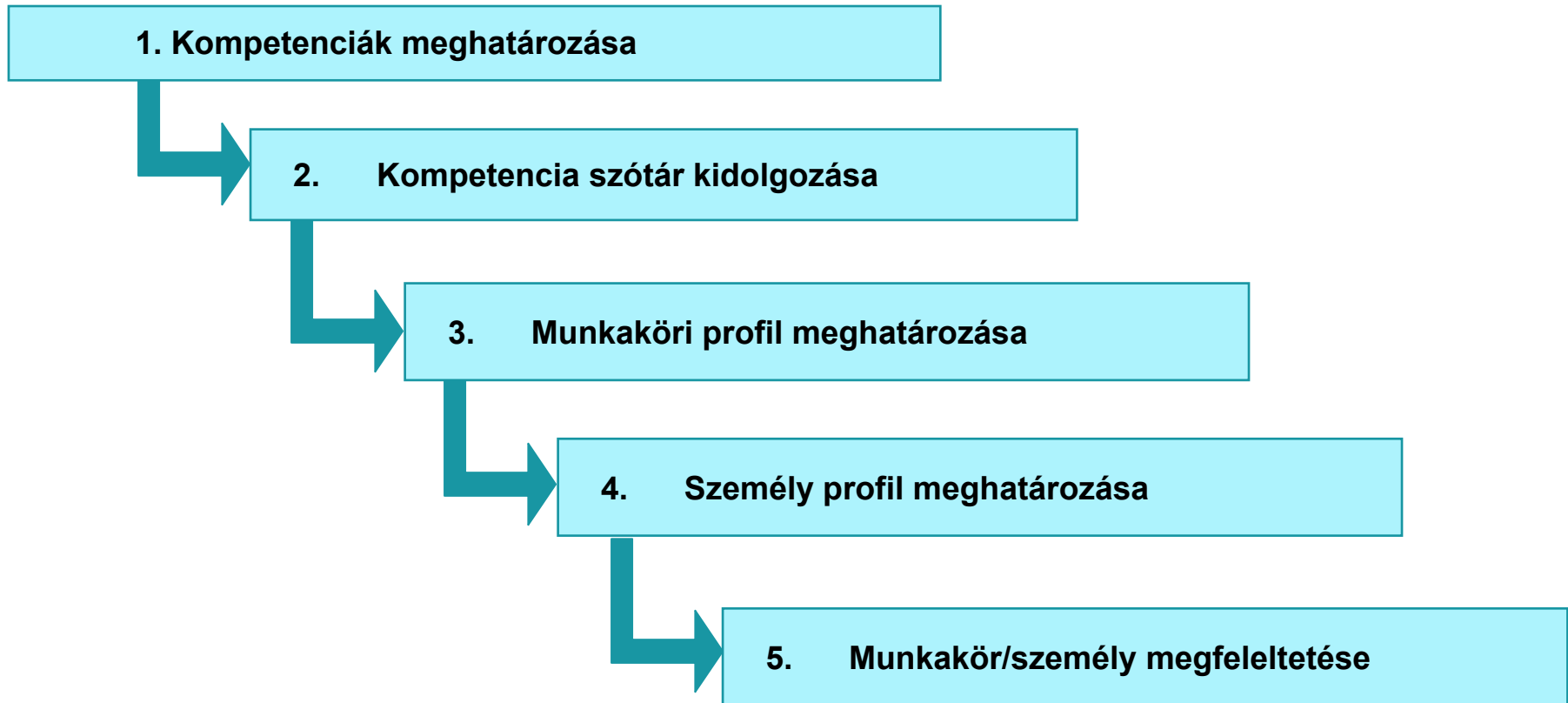
- munkaköri azonosítókat,
- szervezeti viszonyokat (pl. felettes, közvetlen beosztottak)
- feladatokat és felelősségeket,
- kapcsolatokat,
- lehetőségeket és határokat,
- munkaköri követelményeket (tudás, tapasztalat, képességek).



# A munkakör-elemzés fejlődési lépései



# Kompetencia modell



# Kompetencia modell

Munkaköri és a személyi profil

## RUGALMASSÁG ...

### CSOPORTMUNKA

*Másokkal való együttműködés egy meghatározott cél elérése érdekében.*

1. **Nem szükséges**

2. **Együttműködés másokkal**

Részt vesz a csoportmunkában, támogatja a meghozott döntéseket, elvégzi a ráeső feladatokat.

3. ...

4. ...

5. **Csapatszellem kialakítása**

Tudatosan hatékony együttműködésre és jó szervezeti légkör megteremtésére törekszik. A kitűzött cél szem előtt tartásával igazi csapatjátékosként figyel a társakra, próbálja megelőzni a problémákat, kezeli a konfliktusokat.

**Munkakör értékelése:**

Főnök

**Személy értékelése:**

Önértékelés

Főnök

Beosztott

Vevő

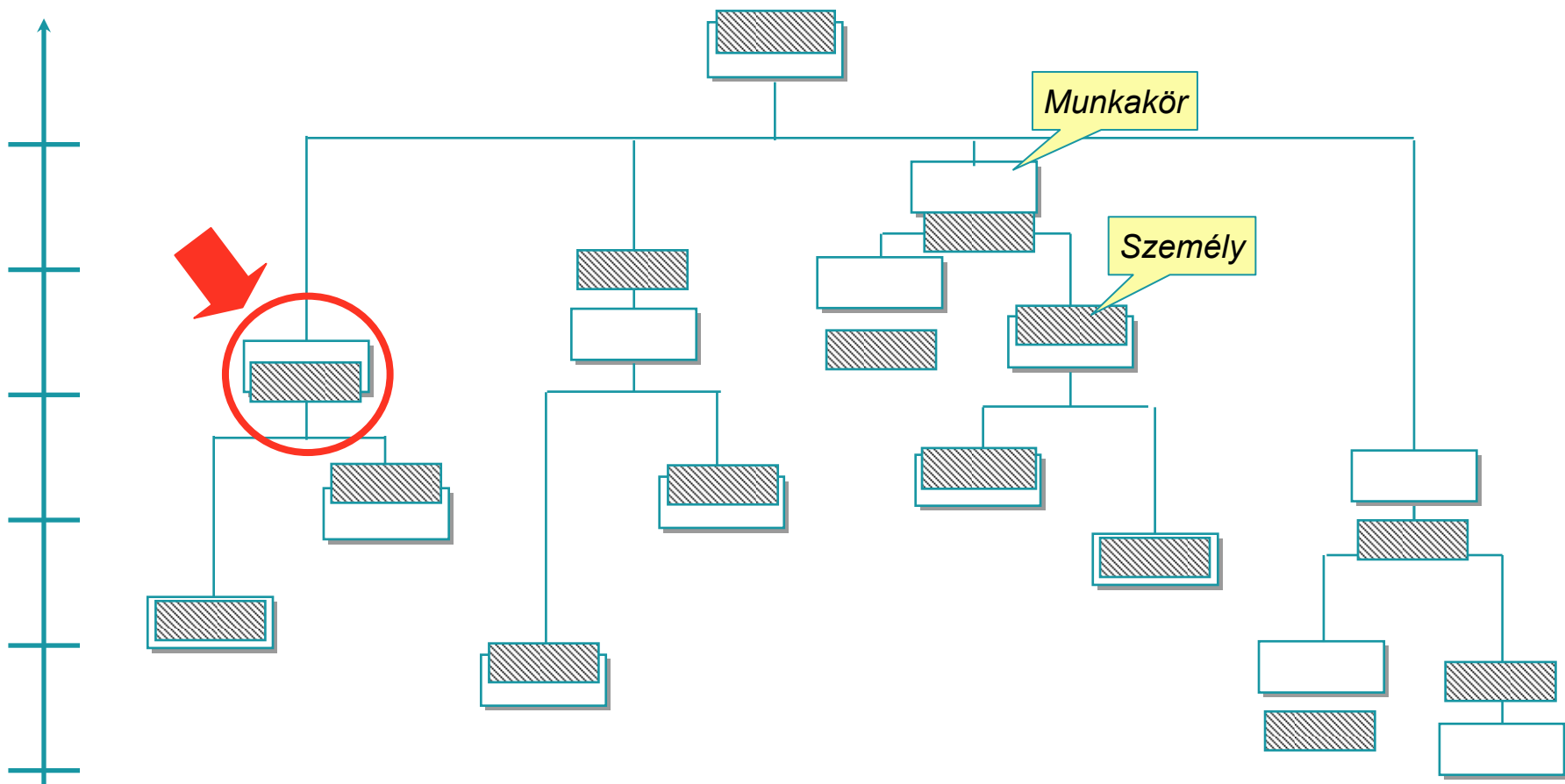
Szállító



# Kompetencia modell

A munkakör és a személy megfeleltetése

**Megfelelő ember a megfelelő helyen. A munkakör és a személy megfeleltetése a meglévő tudás, tapasztalat és kompetenciák elemzése alapján.**



# Kompetencia modell

Javaslatok a kompetenciák fejlesztésére

Munkakör:				Személy:						
Kompetenciák	Fontosság			Kompetencia szint					Érték	
	Alacsony	Közepes	Magas	1	2	3	4	5	Munkakör	Személy
Elkötelezettség		x					x	o	8	8
Mások fejlesztése		x		o	→	x			6	2
Team-munka									3	3
Elemzőkészség										
Innováció										
Kommunikáció										
Eredmény-orientáció										
Szociális érzékenység										
Döntési készség										
Motivációs készség										
Delegáció										
...										
<b>Összesen:</b>										
<b>Személy/munkakör %:</b>										

x = Munkakör o = Személy

Fejlesztendő

# Kompetencia modell

Összesítés

Munkakör:		Dolgozó:								
Tudás, kompetenciák	Fontosság			Szint					Érték	
	Alacsony	Közepes	Magas	1	2	3	4	5	Munkakör	Személy
<b>Tudás</b>										
Controlling		☒					x o		8	8
Marketing		☒		o	→	x			6	2
Projektmanagement	☒								3	3
Számítástechnika			☒							
Nyelvtudás		☒								
...										
<b>Kompetencia</b>										
Vezetőkészség			☒			o	→	x		
Ügyfélorientáció		☒								
Team-munka			☒							
Rugalmasság		☒								
...										
Összesen:									102	105
Személy/munkakör %:									103%	

## Felhasználás:

Hatékony gazdálkodás a munkaerővel

Kiválasztás (megfelelő ember megfelelő helyen)

Munkatársak értékelése

Assessment center

Fejlesztendő területek meghatározása

Karrierterv

Kultúraváltás



# IHRM alkalmazási jellemzők

- **Exportáló** viszonyrendszerben az anyavállalatnál kialakított HR rendszereknek a leányvállalatok általi 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.

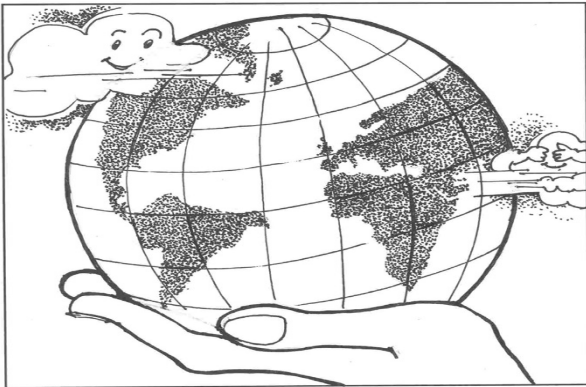


## Záró eset: Savola Group

A Savola Group Szaúd-Arábia vezető ipari vállalatai közé tartozik. A Közel Keleten a legsikeresebb és leggyorsabban fejlődő élelmiszeripari vállalat. Elsősorban étolaj, cukor és tésztagyártással foglalkozik. Ezen kívül érdekeltségei vannak csomagolásban, ingatlan üzletben és franchisingban. A vállalat erősen jelen van az arab világban Észak-Afrikában, és már teret hódított magának Közép-Ázsiában is. 2008. júniusában 12.500 embert foglalkoztat. A cég tevékenységét négy fő csoportra lehet osztani. Az egyik az „élelmiszer” szektor, ami a vállalat 2007-es árbevételének 61 százalékát tette ki. Ide tartozik az étolaj, élelmiszerek és a cukor előállítása. A másik üzletága a „kiskereskedelmi” szektor, ami az árbevétel 33 százalékát teszi ki. Ide tartozik a Panda (Közel-kelet legnagyobb élelmiszer üzletlánc). Az árbevétel fennmaradó 6 százalékán az ingatlan, a Savola Plastics (műanyagok) és a franchising üzletágak osztoznak. (Megjegyzés: A későbbiek olvasása során nem feledkezhetünk el arról, hogy bizonyos iszlám csoportok nem annyira szabadelvűen közelítenek a más kultúrák üzleti és más hagyományaihoz, mint ahogy a Savola cég etikai elveiben megfogalmazott. (Higgins, 2008)

A világon sok vállalati vezető számára a vállalati kultúra csak egy eredménytelen szakzsargon. A Savola számára a legfontosabb mégis az, hogy a vezetők és az alkalmazottak szeme előtt mindig a hosszú távú túlélés és boldogulás lebegjen. A „kiegyensúlyozott út” igyekszik egyensúlyt teremteni a 4 fő etikai alapelv, a 4 belső siker érték és a 4 külső siker érték között:

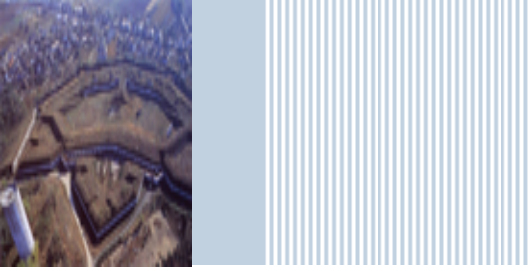




**5.  
Vállalatok  
nemzetköziesedésének  
szervezeti keretei – IHRM  
konzekvenciái**

**Dr. Poór József**

**Budapest  
2009.**



**Jelen anyag a Nemzetközi emberi erőforrás  
menedzsment c. könyv 5. fejezetének prezentációs  
anyaga.**

**Készítette**

**Poór József, egyetemi tanár  
bejegyzett menedzsment tanácsadó**

**E-mail: [poorjf@t-online.hu](mailto:poorjf@t-online.hu)  
Phone: 06-20-464-9168**



# Fejezet eleji üzenet

Peter Senge (2008) az ismert amerikai szerző, az Ötödik diszciplína, hazánkban is megjelent könyv szerzője egy újabb munkájában a következőket ajánlja szerzőtársaival együtt, a vállalati stratégiák megvalósítóinak. A cég küldetése legyen reális és könnyen érthető. A vállalat szervezeti tanulási képessége az, ami igazán segíti a hatékony küldetés megfogalmazását. A jól megfogalmazott küldetés közös munka eredménye.



# Bevezető eset: Pán-világ struktúrák a tanácsadó iparban

## BEVEZETŐ ESET

### Pán-világ struktúrák a tanácsadó iparban

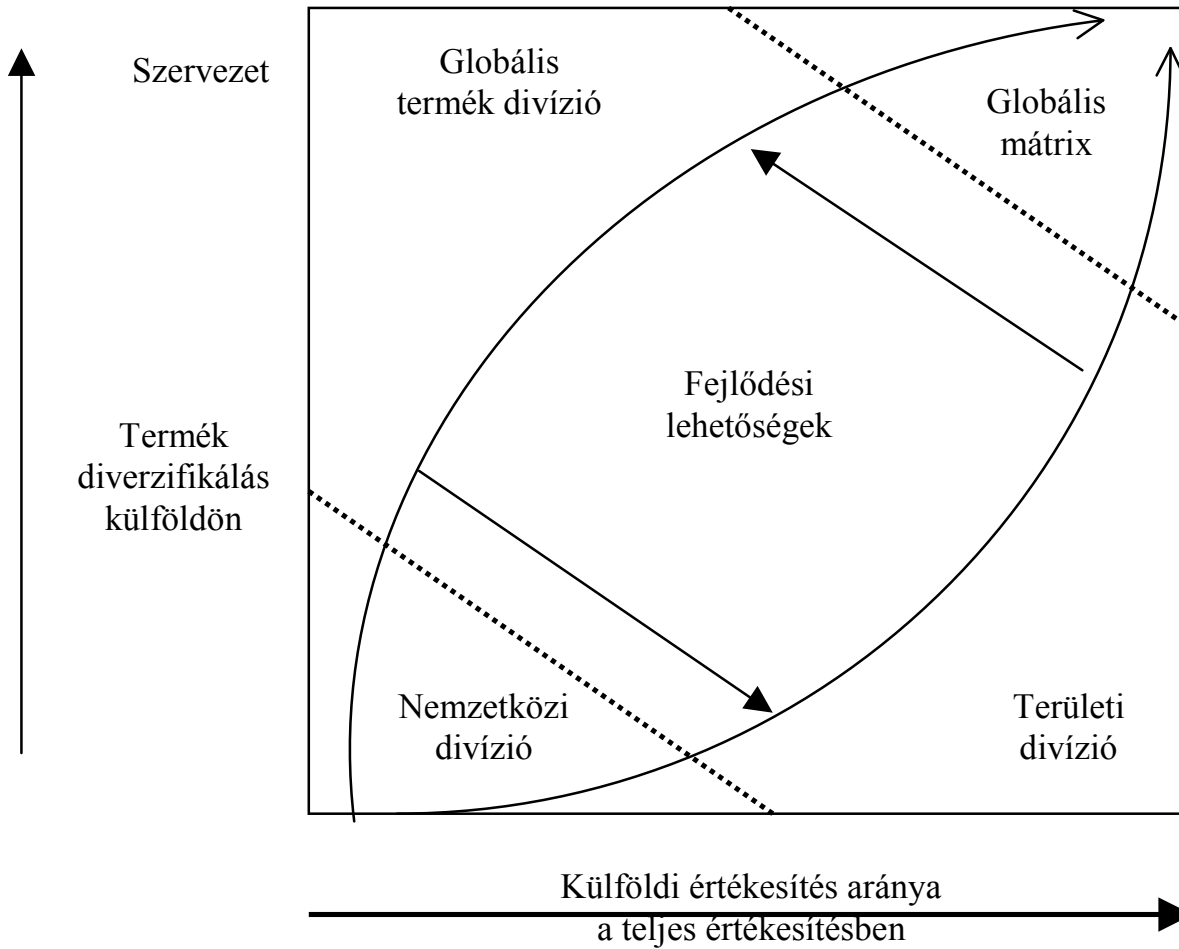
*A nagy menedzsment szolgáltatók egyik ismert szereplője az Ernst&Young (E&Y). A cég idén elhatározta, hogy a világ 87 országában lévő irodáit egy nagy profitcenterré fogja átalakítani. Az így létrejött céget közös menedzsment team irányítja majd. A cég vezetői ettől a lépéstől azt remélik, hogy az eddigénél jóval hatékonyabban tudják kiszolgálni az ügyfeleiket és a korábbiánál jóval eredményesebben tudják munkatársaikat koordinálni. A Big Four, beleértve az E&Y-t - könyvelő cégek eddig nemzeti alapon szervezett partneri szervezetként működtek. Az E&Y tervezett átalakulása nyomán létrejöhet a globális partnerség intézménye. A könyvelés és az audit sajátos jogi szabályai azonban behatárolhatják a teljes globálisan működtethető átalakulások végigvitelét ezen a területen. A KPMG – a Big Four cégek másika már ma is egész Európát átfogó cégeként működteti az öreg kontinens országaiban meglévő irodáit. Az Ernst&Young tervezett lépése nagy kihívást jelent, de ha sikerül, akkor nagyot léphet előre a cég..*

*Forrás: Hughes, J. (2008): E&Y merger wins admiration of its other four rivals. Financial Times, April 24: 19.nyomán.*

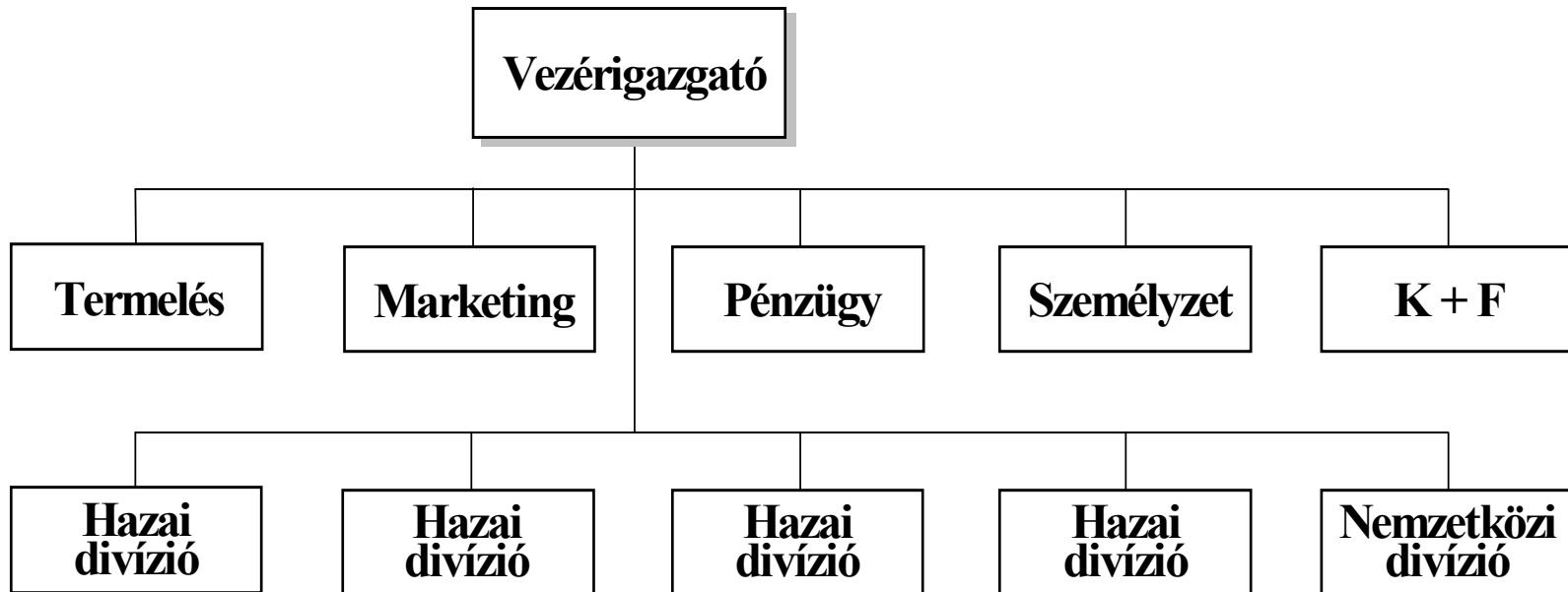
# Nemzetköziesedés tempója, gyorsasága

		A cég mérete			
A hazai piac mérete	Lelkes nemzetköziesedő (pl. ABB)	Követő nemzetköziesedő (pl. KKV-ék)	kicsi		
	Lassú nemzetköziesedő (pl. Wall-Mart)	Eseti nemzetköziesedő (legtöbb kis cég)	nagy	nagy	kicsi

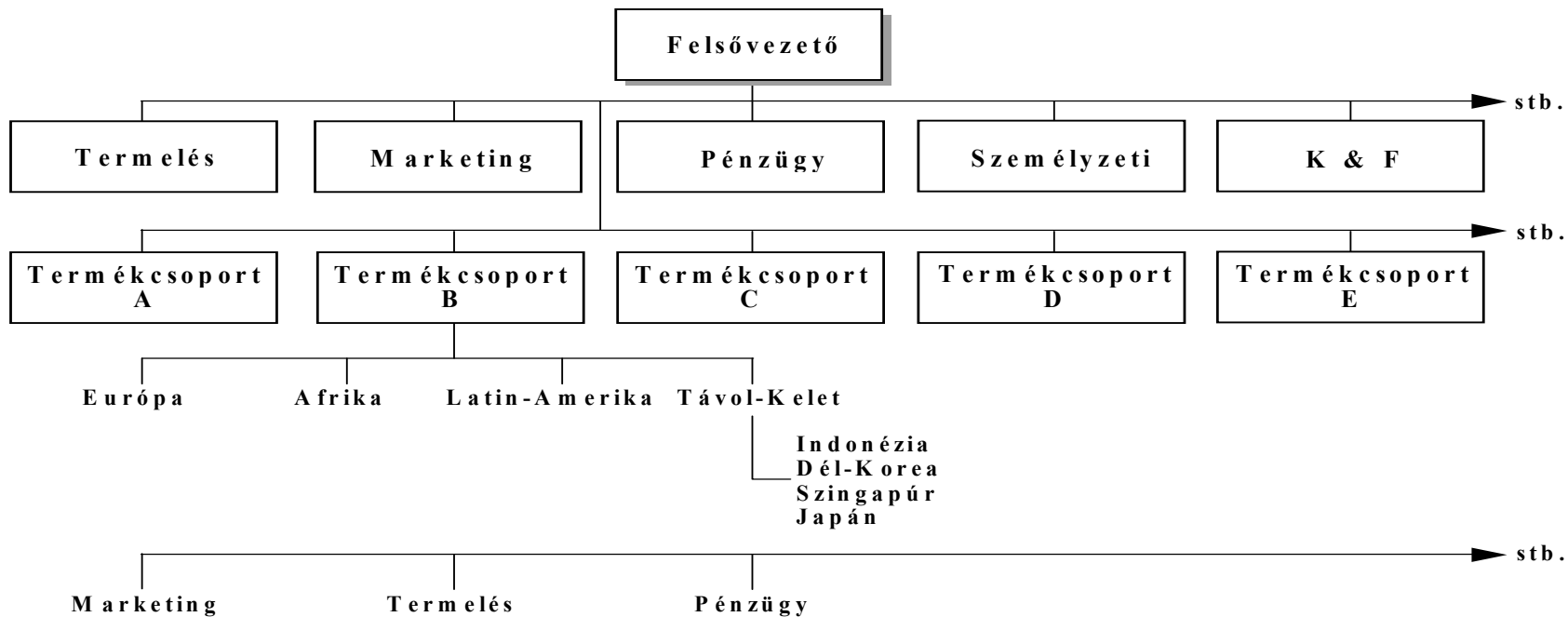
# Jellegzetes szervezeti típusok



# Jellegzetes szervezeti formák (nemzetközi divízió)

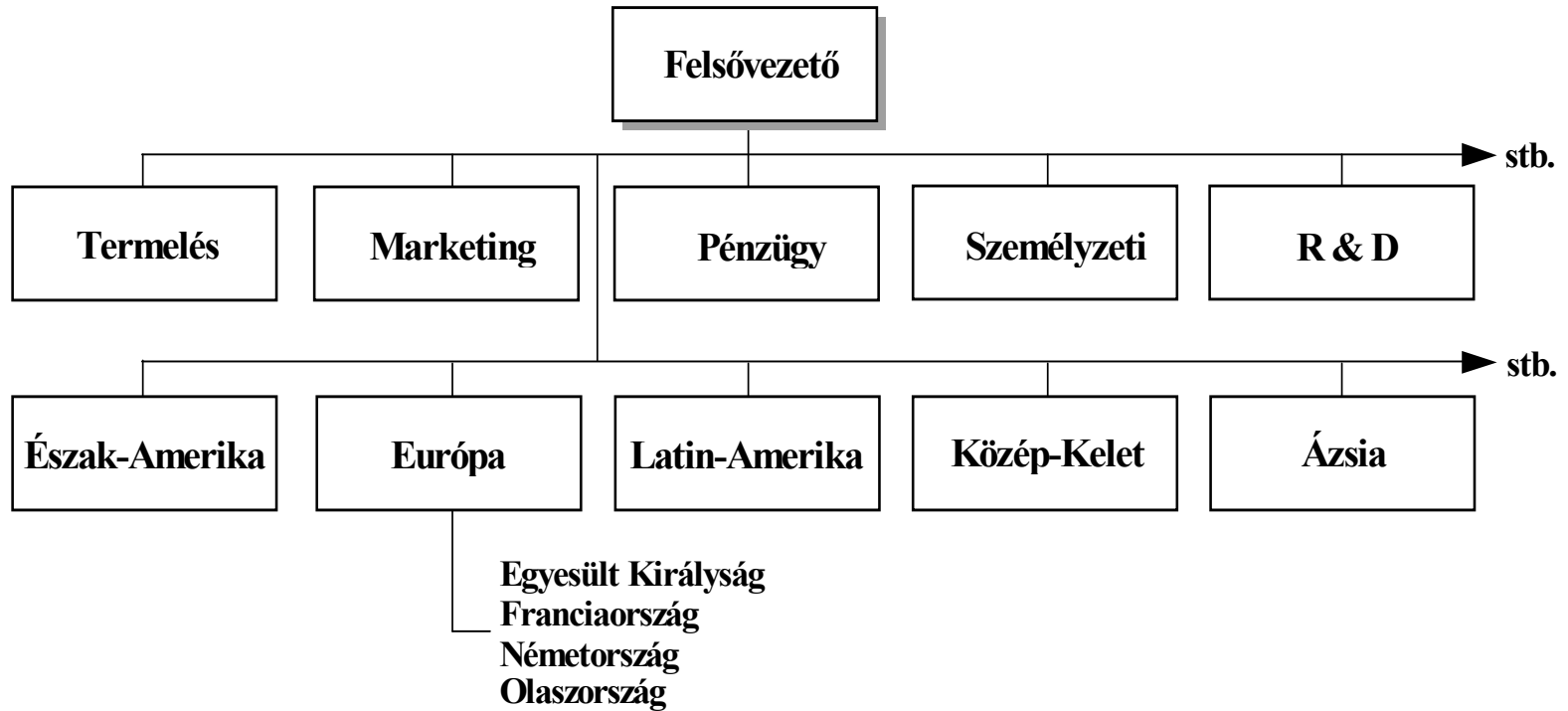


# Jellegzetes szervezeti formák (termékelven felépülő)

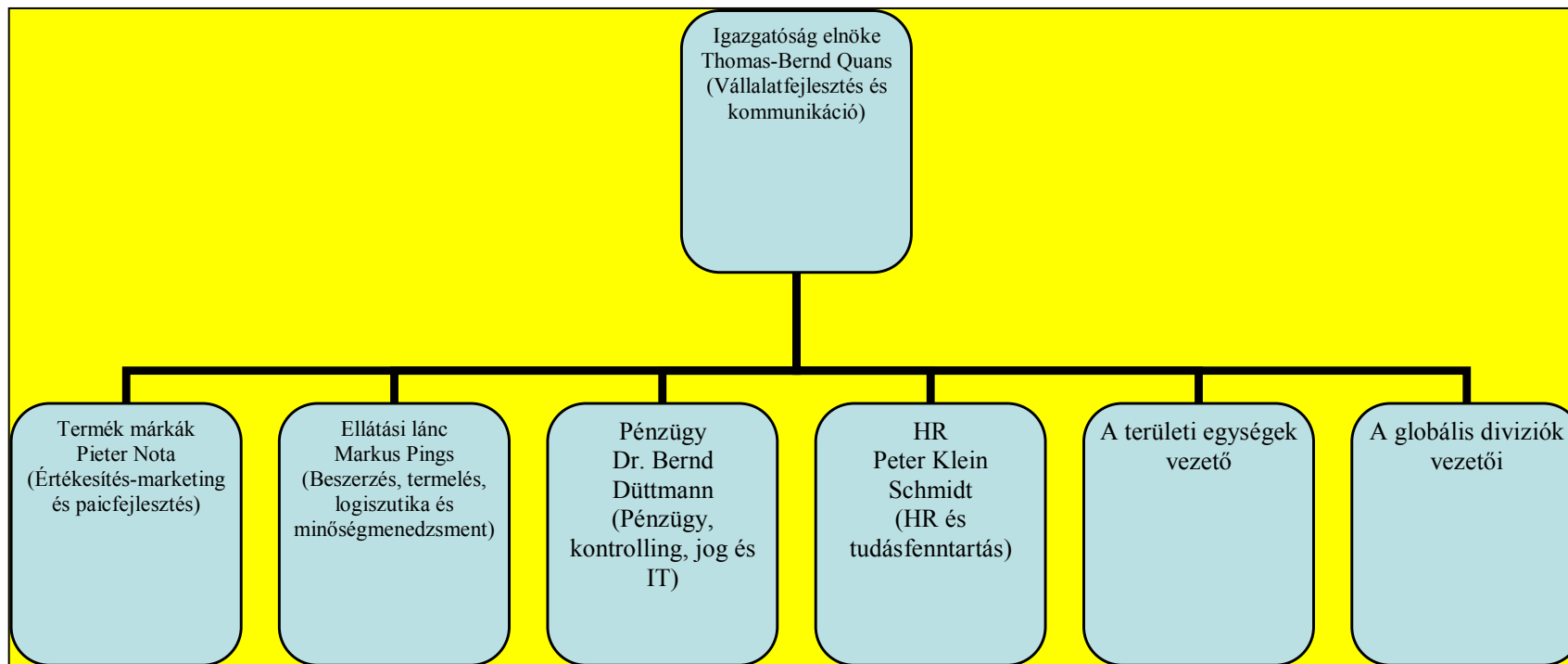




# Jellegzetes szervezeti formák (területi elven felépülő)



# Beiersdorf cég központi igazgatóságának a szervezeti felépítése



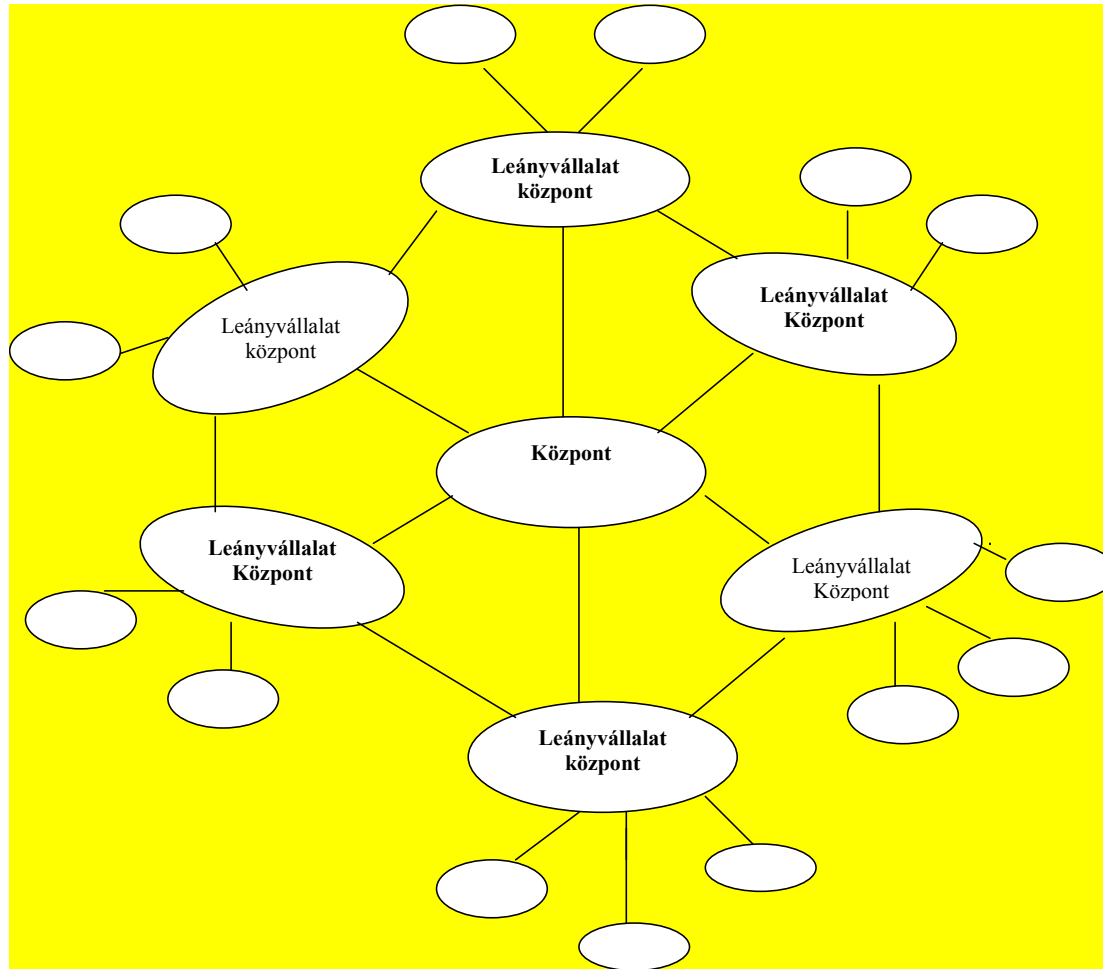
# Nemzetközi mátrix struktúra



# Globális stratégiák és szervezeti vonzataik

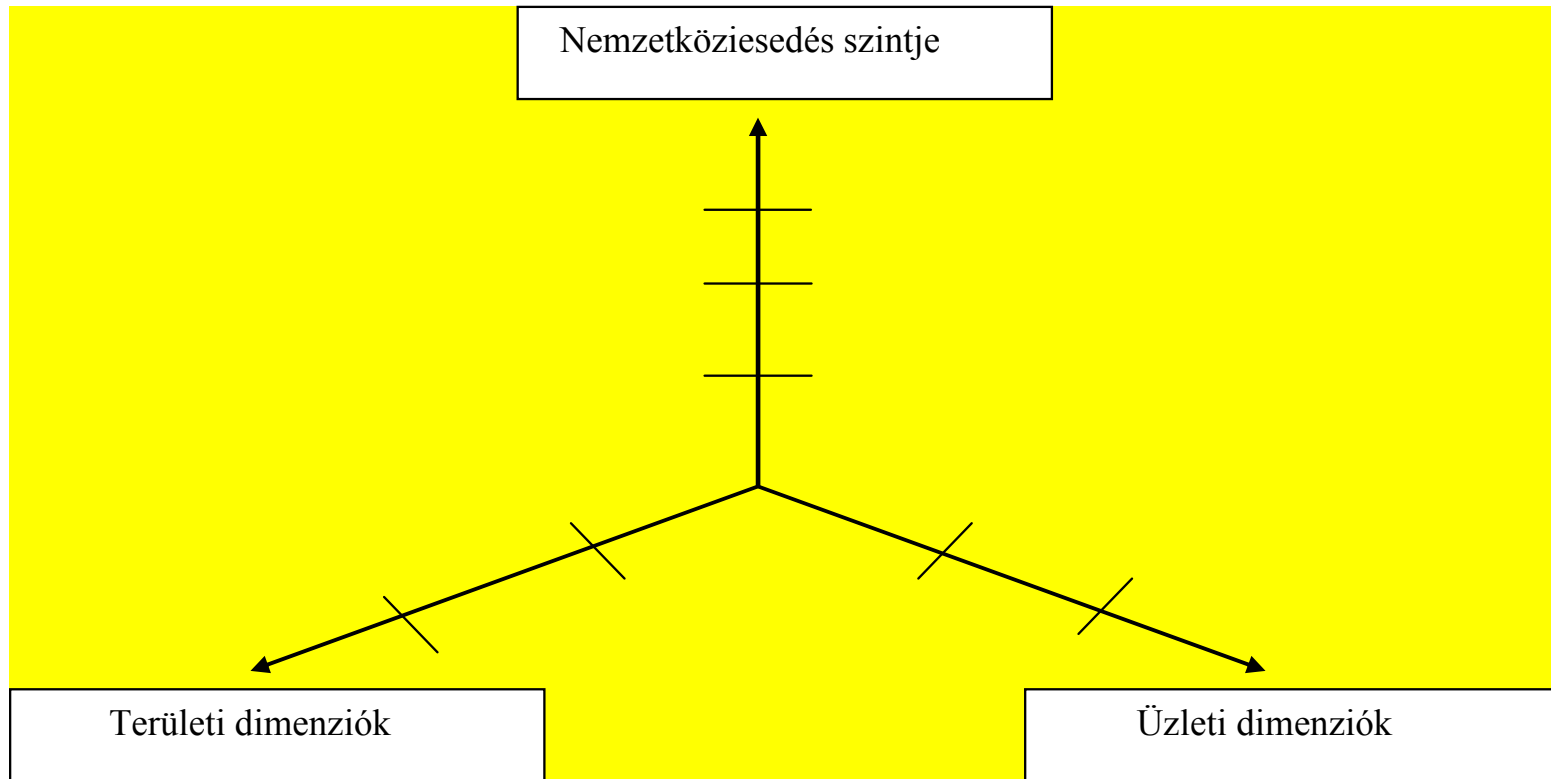
Standardizáció költség- csökkentés	Magas	Globális stratégia (Globális termék divízió)	Transznacionális stratégia (Globális mátrix)
	Alacsony	Nemzetközi stratégia (Nemzetközi divízió)	Multinacionális stratégia (Területi divízió)
		Alacsony	Magas
		Helyi alkalmazkodás	

# Hálózati szervezeti modell

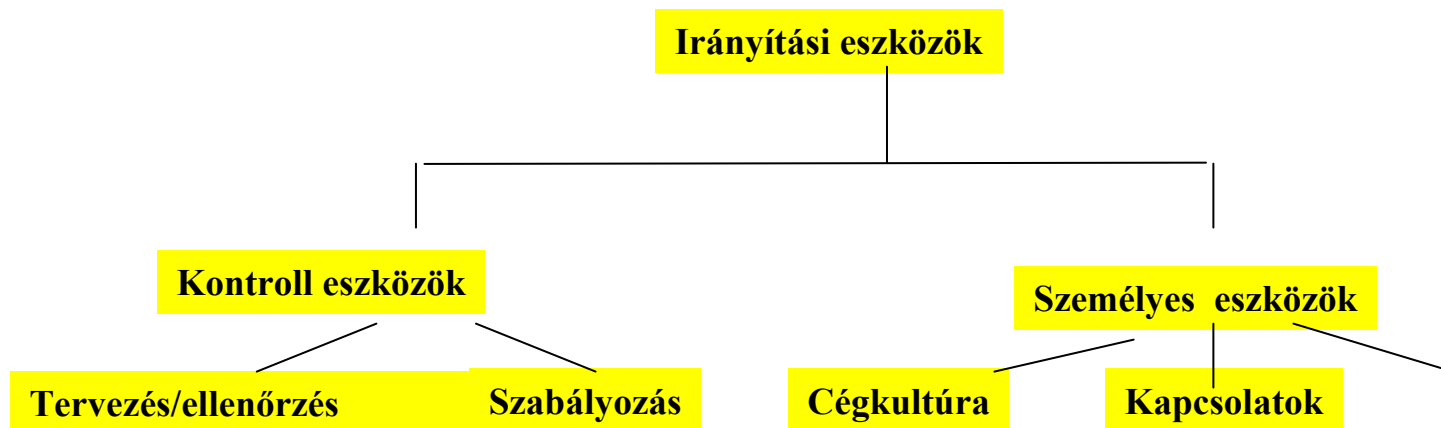




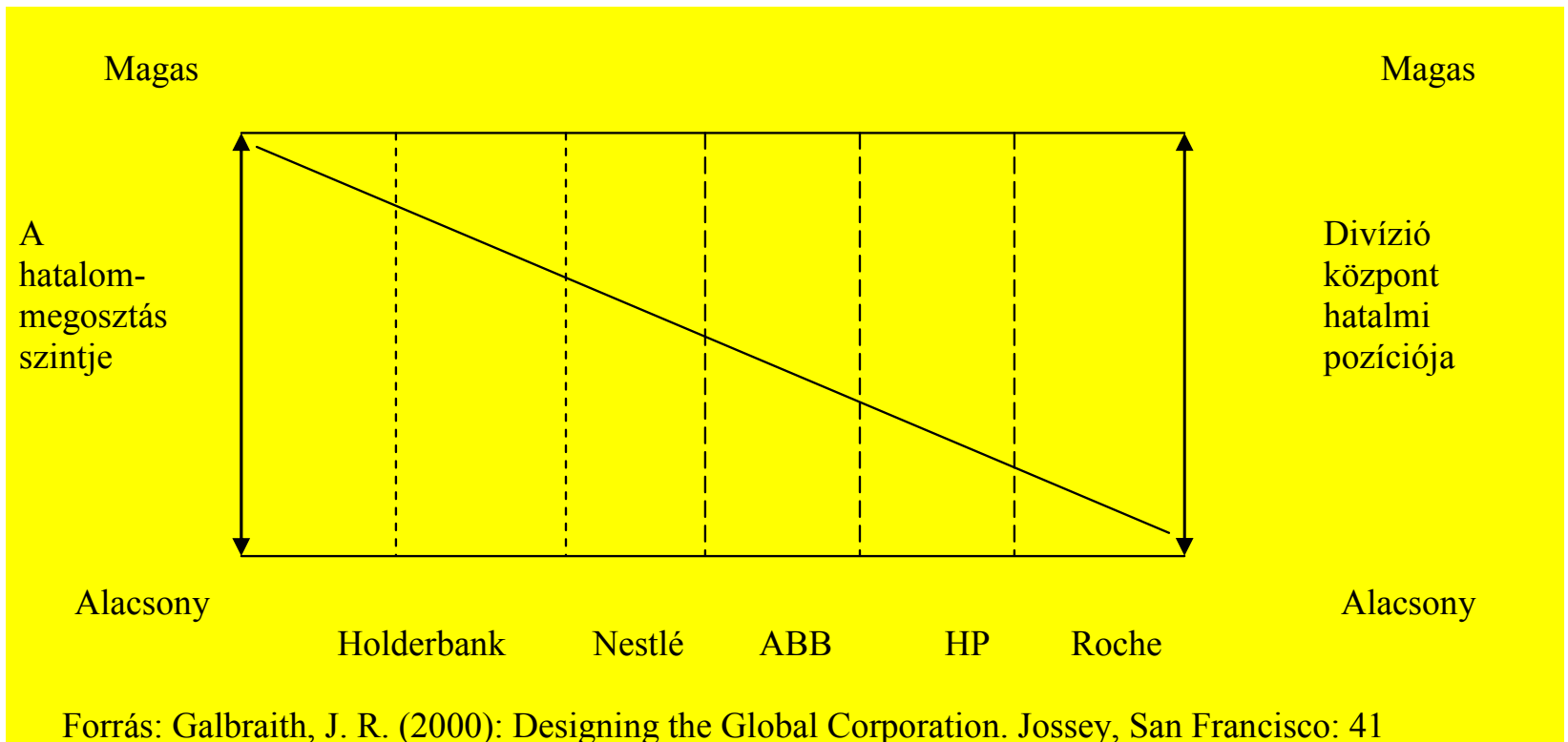
# Háromdimenziós cégmodell



# Irányítási eszközök

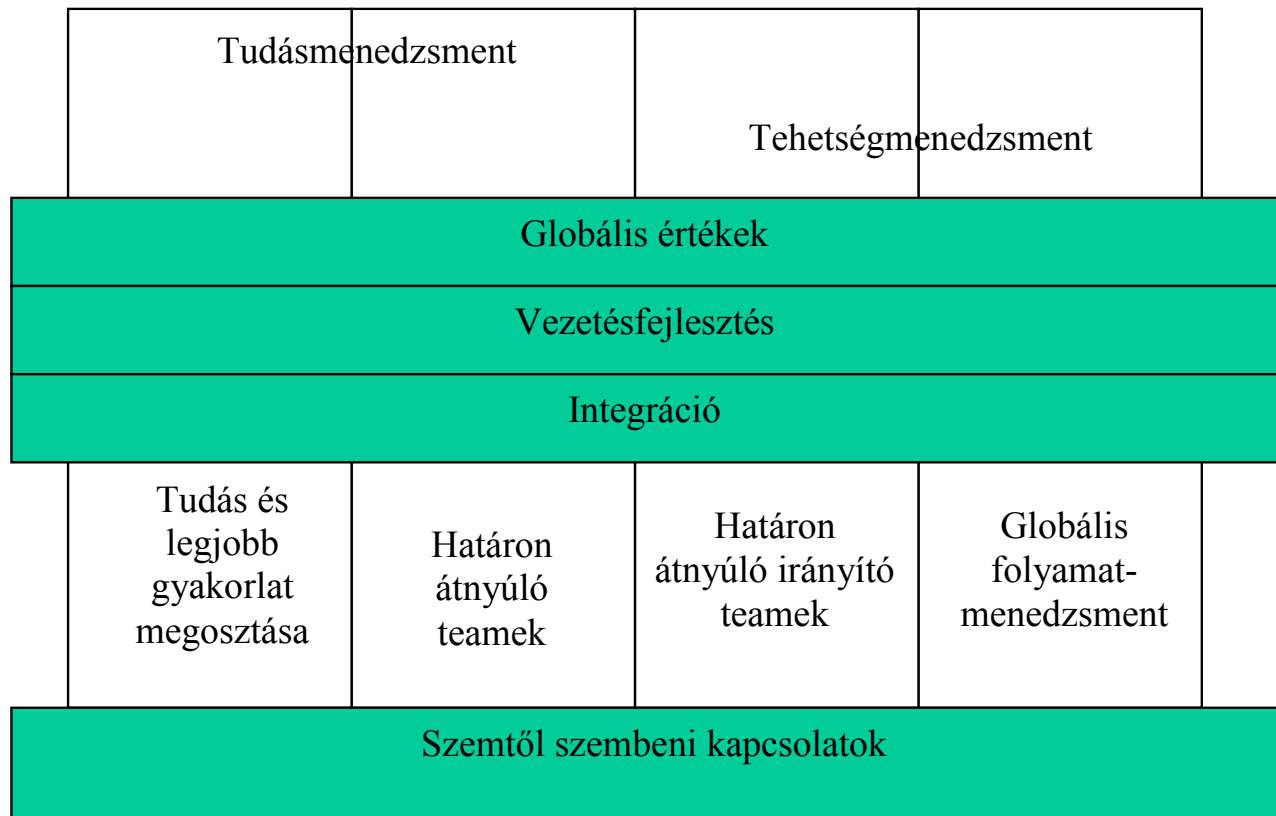


# A centralizáció és decentralizáció szintje nemzetközi vállalatok esetében





# Koordinációs eszközök





# Leányvállalati szerepek

- Fontosságuk alapján Bartlett és Ghoshal (2000) megkülönböztetnek jelentéktelen, **helyi, nagy lehetőségű és a stratégiailag** fontos leányvállalatokat.
- Az innovációban és a vállalati tudástranszferben betöltött szerepe alapján Black és szerzőtársai (1999) megkülönböztetnek **sziget, alkalmazó innovátor és integrátor** leányvállalatokat.
- Nemzetköziesedés és globalizáció szempontjából lehetnek ezek a szervezetek: **export-importálók, kihelyezők, regionális és globális stratégiai központok** (Adler, 1997).
- A nemzetközi vállalatok helyi leányvállalatait, a betöltött szerepük szerint Csath (2004) az alábbi osztályokba sorolja: vámszabadterületi, forrás, kiszolgáló, közreműködő, ipari kém és kezdeményező.
- Betöltött szerep:
  - A **passzív, reaktív** leányvállalati magatartást az jellemzi, hogy nem kérdeznek, csak azt hajtják végre, amit az anyavállalat javasol. Ebbe a kategóriába sorolhatók a hagyományos hazai leányvállalatok.
  - A **politikus** leányvállalat számos javaslatot dolgoz ki, megszerzi ehhez az anyavállalat engedélyét, és ezen elképzeléseinek megvalósítása nagyban segítheti a növekedését.
  - Az ún. **gerilla taktikát** folytató leányvállalatokat az jellemzi, hogy számos olyan akciót kezdeményeznek, amelyekkel csak meghatározott megvalósítási/kidolgozottsági fázisban hozakodnak elő az anyavállalatnál.
  - **Erőltetett függetlenség** jellemez egyes leányvállalatokat, amelyeket már elhagytak a külföldi kiküldöttek, türelmi időt kapott a helyi menedzsment, hogy megfelelő életképes megoldással rukkoljon ki. Gyakran vezethet ez a megoldási mód egyes tevékenységek kiszervezéséhez.



# HR funkció helye nemzetközi vállalatoknál

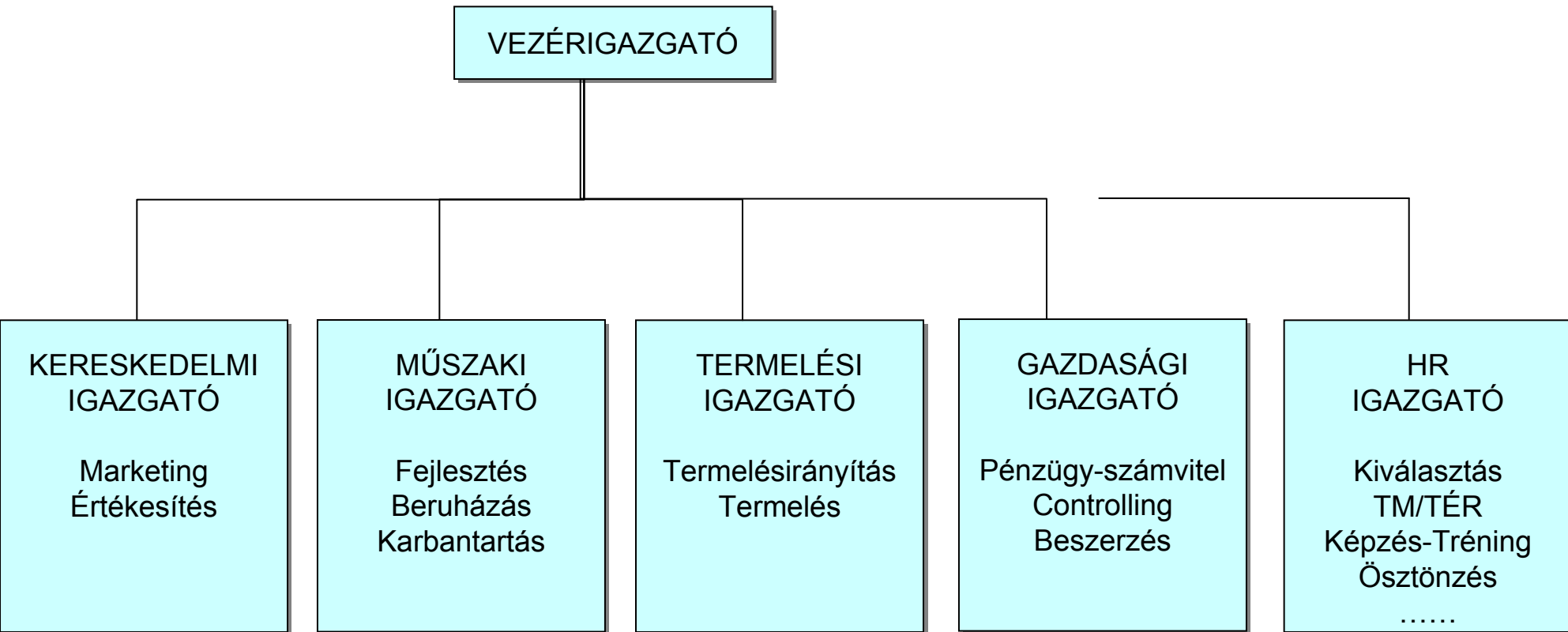
- **Centralizált** HRM-et működtető cég, ahol a központi HRM részleg jól struktúrált és nagy létszámú. Fő feladata a meghatározó vezetői funkciók (központi és leányvállalati) folyamatos betöltése, fejlesztése és utánpótlásának biztosítása. Az ilyen vállalatok szervezete leggyakrabban matrix- vagy termékkelven alapszik. A centralizált HRM-et működtető cégek a szerző saját megfigyelése és tapasztalata szerint a fentiekén kívül igyekeznek számos HRM rendszerüket (pl. besorolás, ösztönzés, teljesítményértékelés, stb.) egységes módon alkalmazni. Ezt rendszeres képzéssel és külső tanácsadók alkalmazásával, újabban pedig az internetes HRM portálok segítségével próbálják elérni.
- A **decentralizált** HRM-et működtető cégnél a központi HRM viszonylag kicsi. Ezen forma keretei között a helyi részlegek szerepe és szabadsága igen jelentős. Az ilyen vállalatok tipikus szervezeti formája termék-, vagy területi elvű, a mátrix megoldás csak ritkán fordul elő náluk. A szerző tapasztalatai szerint ezekre a cégekre nem jellemző az egységes HRM rendszerek alkalmazása, leányvállalatról leányvállalatra eltérő megoldásokkal lehet találkozni.
- **Átmeneti, vegyes megoldást** követő cégeknél a központi HRM részleg viszonylag közepes, vagy kis létszámú. Nagyon sok feladatot teljesen decentralizáltak. Az ilyen cégek leggyakrabban termékkelvű megoldást alkalmaznak.

# A HR főbb szervezeti típusai

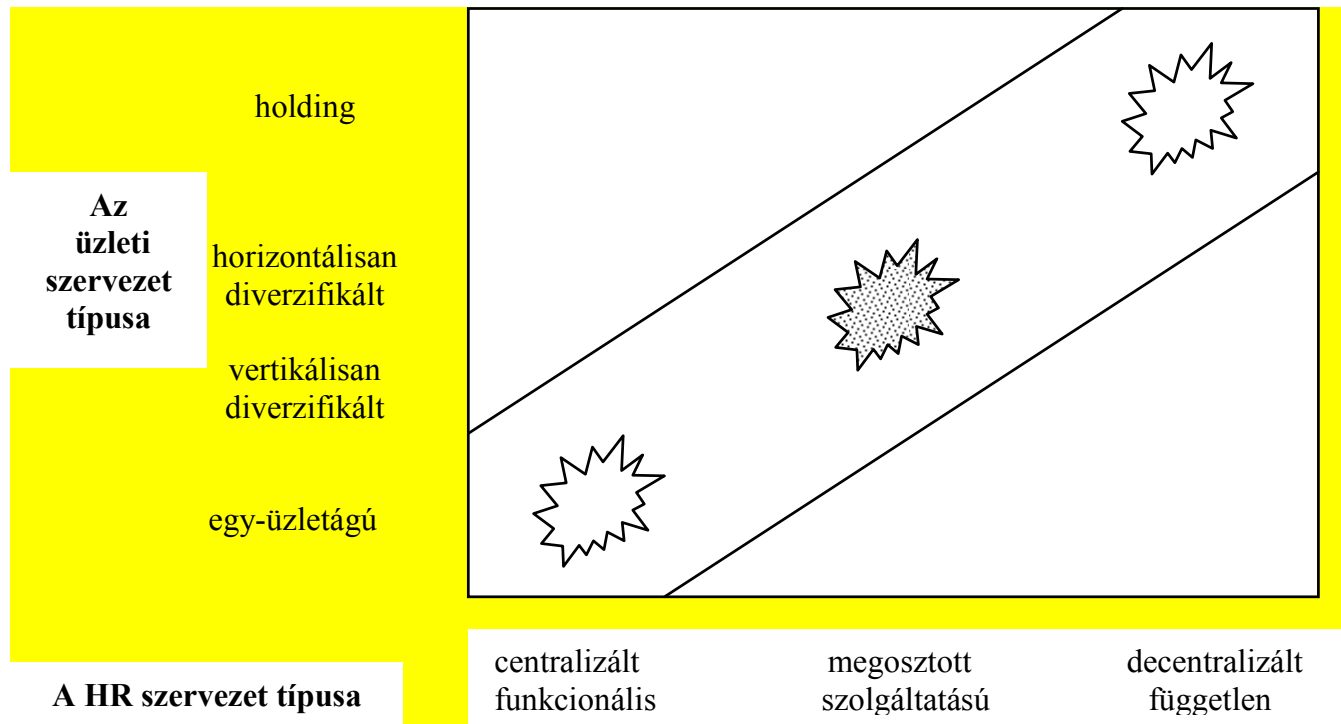
Dimenzió	Funkcionális-centralizált HR	Megosztott szolgáltatású-„szendvics” HR	Független-decentralizált HR
Az üzleti szervezet	egy-üzletágú	diverzifikált	holding
A HR politika (elvek, szabályok) kidolgozója	a központ funkcionális specialistája	az alternatívák kidolgozói a szakértői központ specialistái	kidolgozó és végrehajtói is az üzleti szervezet funkcionális specialistái
A HR feladatok megvalósítása, végzése	a központi specialisták irányításával	a szakértői központ által felkínált lehetőségek közül választó helyi HR szakemberek irányításával	az üzleti egység szerves részét képező helyi HR specialisták irányításával
A felelősség(-viselője)	a vállalati központi HR	megoszlik az üzleti működés és a HR között	a helyi üzleti szervezet vezetője
A szolgáltatás orientációja	a szervezet minden egységében egységes szolgáltatások	az üzleti egység igényeihez illeszkedő és a tanulási és megosztási folyamatokkal egységesülő szolgáltatások	minden üzleti egység számára egyedi szolgáltatások
Rugalmasság, alkalmazkodás	a belső erőforrások használatának elrendelése	a szakértői központ által vezérelt alkalmazkodás valósulhat meg	minden üzleti egység megalkotja, amire szüksége van
Költségszámolás	az üzleti egységekre terhelik a HR költségeket	az üzleti egységek az igénybe vett szolgáltatások után fizetnek	az üzleti egységek költségvetésükből fedezik saját HR költségeiket
Helyszín	erős központ, egységekhez telepített HR generalisták	a helyzet megkívánta helyeken	kis központi HR iroda, HR stáb az üzleti egységeknél
A HR-esek jellemző képességvárásai	tervezési és végrehajtási HR technikai szakértelem	tervezési szakértelem mellett tanácsadói, támogatói készségek	üzleti szakértelem és az üzlet HR technikai jellegzetességeinek ismerete
Az értéképítés kritériuma	a vállalat részvényesi értéke	HR értékteremtés a vezetők, az alkalmazottak, a vevők és a befektetők számára	az üzleti egységek profitabilitása

Forrás: Booz-Allen Hamilton, „Getting Shared Services Right: Capturing the Promise”  
[http://www.boozallen.de/content/downloads/viewpoints/5K\\_GettingSharedServ.pdf](http://www.boozallen.de/content/downloads/viewpoints/5K_GettingSharedServ.pdf), alapján adaptálva in: Ulrich, D. – Brockbank, W. (2005): The HR Value Proposition. Harvard Business School. Press Boston, Massachusetts, p. 183.

# HR a vállalati szervezetben

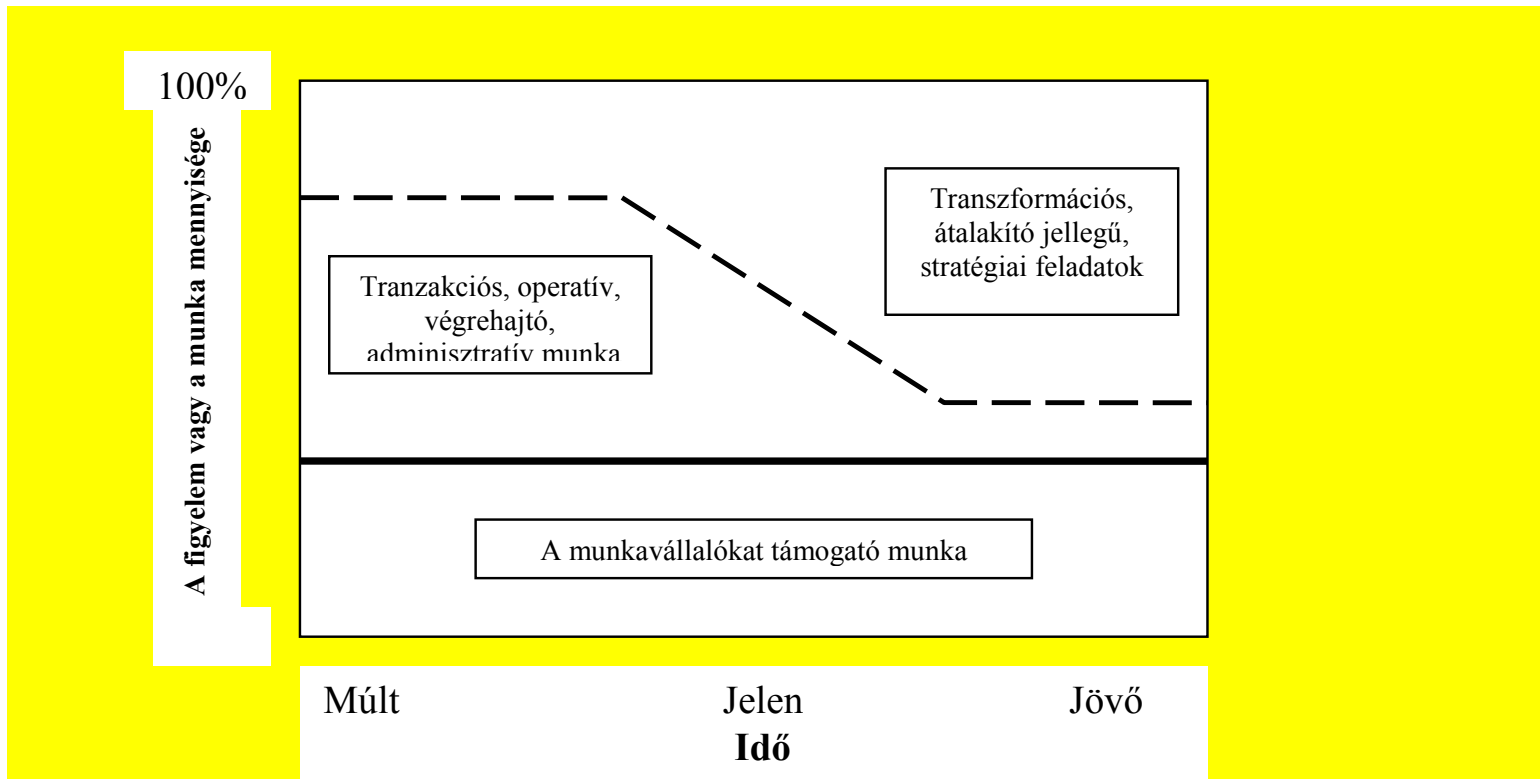


# Nagyvállalatok üzleti és az HR szervezeteinek összehangolása

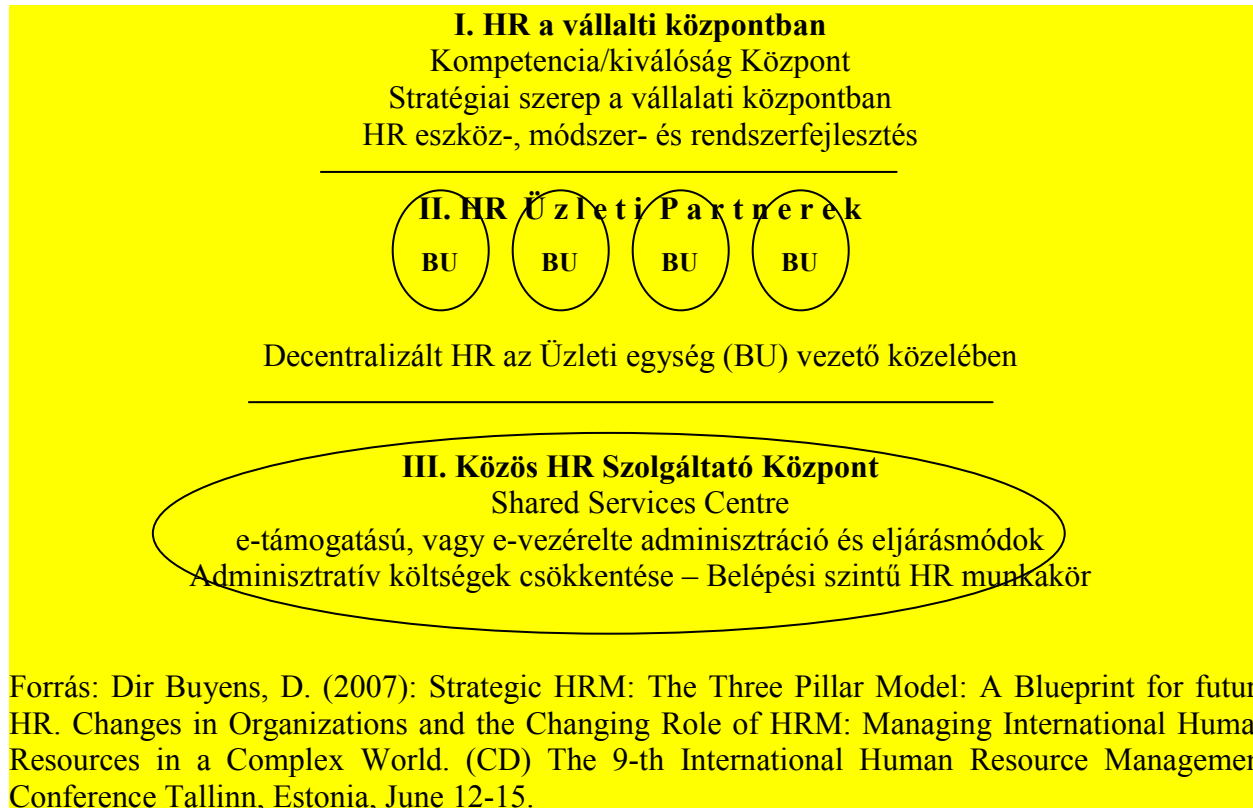




# A HR munka átalakulása



# A hárompillérű/rétegű HR szervezet





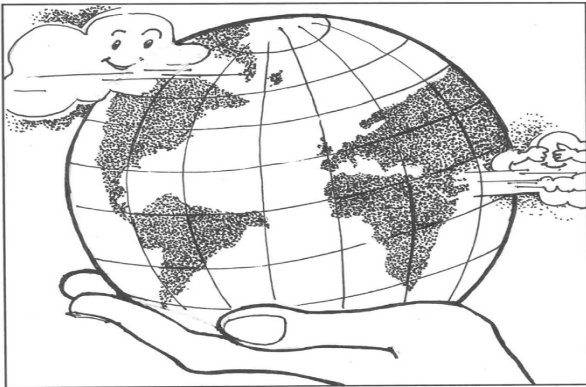
# Záró eset: Podravka

- 1947: A cég elődje állami tulajdonba került, majd Podravka lett a neve.
- 1959: Megjelent a piacon a Vegeta, mely egy fontos ételízesítő. (ma több mint 40 országban van jelen)
- 1972: Megkezdődött a gyógyszergyártás Koprivnica ipari zónájában.
- 1993: A céget privatizálták és részvénytársaságként jegyezték be. A magánosítást követően átszervezték a vállalatot a nyereséges működés biztosítása reményében.
- 1997: Egy innovatív, befektetési ciklus vette kezdetét, 130 millió Euro értékben, mely magában foglalta három új gyár beindítását, erőteljes reklámkampány beindítását és az információtechnológia fejlesztését.
- 1998: A vállalat megjelent a zágrábi tőzsdén. Külföldi tanácsadó közreműködésével átalakították a munkaköri rendszert, a besorolásokat és újfajta ösztönzési filozófiát próbáltak megvalósítani.
- 2001: A cég megjelent a magyar piacon és megkapta az ISO 9001:2000 minősítést.
- 2003: Beindult a POMAK menedzserképző akadémia.
- 2004: Lengyelországban átvehette a cég a legjobb márkának járó a Superbrand Polska üzleti díjat.
- 2005: Oroszországba átvehette a cég a legjobb márkának járó a Supebran üzleti díjat.
- 2006: Megvették az EVA márkát.
- 2007: Felvásárolták lengyel Warzywko i Perfecta élelmiszeripari céget

Podravka saját vállalkozásai 14 országban megtalálhatók. Három országban működtet a cég saját gyárat: Horvátországban, Lengyelországban és Csehországban. A Podravkának saját értékesítési hálózata van, mely az Adriától az Északi-tengerig húzódik.

Legismertebb márkáit a Vegeta és a Podravka nemcsak Horvátországban, hanem világ több mint 40 országában forgalmazzák. Így többek között? Szlovénia, Bosznia - Hercegovina, Macedónia, Németország, Csehország, Szlovákia, Lengyelország, Magyarország, Szerbia, Crna Gora, Ukrajna, Románia, Lettország, és kontinentális eloszlásban: Afrika, Közel - Kelet Oroszország, Ausztrália, Észak – Amerika valamint Dél- Amerika.

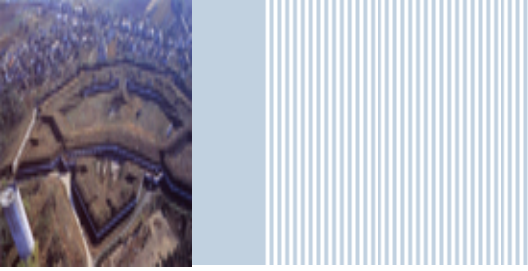
2007-ben a vállalatnál 7500 ember dolgozott.



# **6. Kiválasztás – toborzás nemzetközi környezetben**

**Dr. Poór József**

**Budapest  
2009.**



**Jelen anyag a Nemzetközi emberi erőforrás  
menedzsment c. könyv 6. fejezetének prezentációs  
anyaga.**

**Készítette**

**Poór József, egyetemi tanár  
bejegyzett menedzsment tanácsadó**

**E-mail:poorjf@t-online.hu  
Phone:06-20-464-9168**



# Fejezet eleji üzenet

Az orosz származású Garry Kaszparov(2007) , aki 1986-ban hódította el a honfitársától Karpovtól a sakkvilágbajnoki címet és 2005-ben vonult vissza az aktív sakkozástól úgy véli, hogy ez a szellemi sport sok hasznos tanulsággal szolgálhat a menedzserek számára. A sokszor igen kimerítő versenyei alapján fogalmazta meg a következőkben olvasható véleményét. „Nem elég okosnak és képzettnek lenni. Nem elég éjjel nappal teljes erőbedobással dolgozni. Az igazi sikerhez sokkal több kell. Igazán tudatában kell annak lenni, hogy milyen módon is hozzuk meg a sikerhez vezető legoptimálisabb döntést”.

# Bevezető eset: TNK-BP kiküldöttek tartózkodási engedélye újra meghosszabbítható

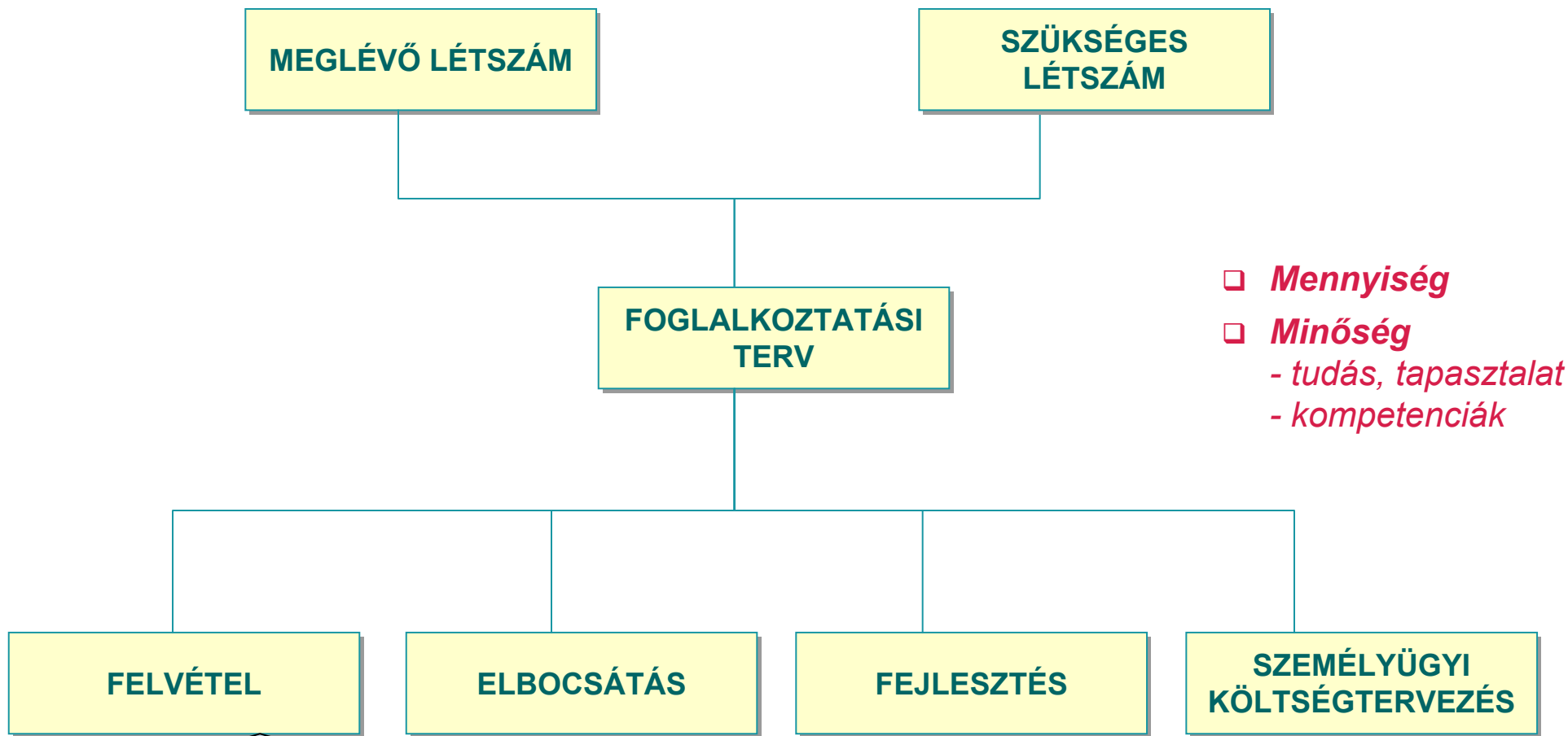
## BEVEZETŐ ESET

### TNK-BP kiküldöttek tartózkodási engedélye újra meghosszabbítható

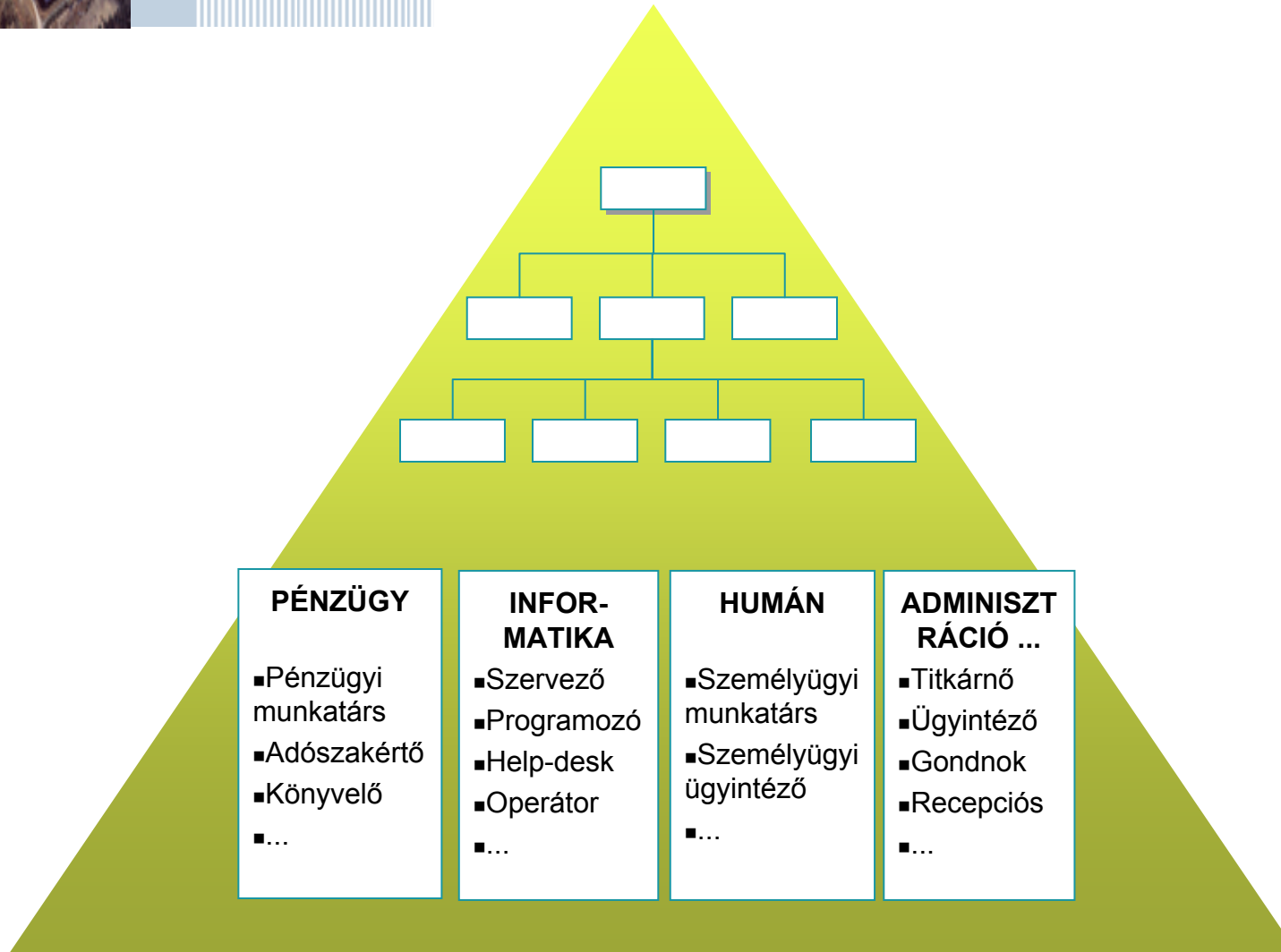
90-es években végén lezajlott orosz pénzügyi válságot követően bekövetkezett olajár-emelkedés és nemrég az elnöki hivatalát miniszterelnökre cserélő orosz, Putin erőkezű központosításának köszönhetően az orosz gazdaság növekedésnek indult. Főleg az energia és a kitermelő szektorokban óriási beruházási projektek kezdődtek meg. Az egyik legnagyobb beruházások közé sorolhatjuk az orosz TNK és az angol BP cégek által létrehozott olajipari vegyes vállalatot. Időközben az orosz gazdaságban az egyre növekvő olajbevételek nyomán jelentős irányváltásra került sor. A dollárbítség arra ösztönözte az oroszokat, hogy ahol lehet kivásárolják a külföldi partnereiket. Ennek érdekében számos eszkuhöz nyultak az oroszok. Kezdték megnehezíteni a külföldi vezetők és kiküldöttek be-és kiutazását, lassították a munkavállalási engedélyek kiadását. Bírósági végzéssel letiltották a TNK-BP cég 146 külföldi kiküldöttje tartózkodási engedélyének meghosszabbítását. A BP vezetői azt feltételezik, hogy jelzett bírósági döntéssel az oroszok át kívánják venni az 50-50%-os részesedéssel működő cég fölött az irányítást. A Mikhail Fridman, Len Botvinik és Viktor Vekselberg, a TNK orosz tulajdonosai így próbálnak nyomást gyakorolni a BP-re, szeretnék növelni részesedésük értékét és meghatározó tulajdonossá kívánnak válni cégben. A leírt módon próbálják eltávolítani a egyes vállalat éléről az erőskezű amerikai Robert Dudley. A „hol a piros itt a piros játék” tovább folytatódik. Az oroszok újra megígérték a június végén lejáró tartózkodási engedélyek meghosszabbítását. Időközben a BP is jogi útra terelte a vitát. Ők viszont, állítólag az oroszok által okozott 370 millió dolláros adósságot sérelmezik. Egyes vélemények szerint, remélhető, hogy már számos alkalommal elhalasztott részvényesi közgyűlésre hamarosan sor fog kerülni és el tudják oszlatnia az oly nagy hévvel és hírveréssel beharangozott siker vállalkozás fölött gyülekező felhőket. Időközben az is kiderült, hogy az előzőekben leírt helyzet tovább éleződött a külföldi és az orosz befektetői csoport között. Az oroszok nem hosszabbították meg a cég vezérigazgatójának Robert Dudleynek a tartózkodási és munkavállalási engedélyét. A vezérigazgató elhagyta az országot és ismeretlen helyről e-mailen és telefonon keresztül irányítja a cég ügyeit. Időközben arra is fényderült, hogy a cég másik fontos embere, James Owen Pénzügyi vezérigazgató helyettes (CFO) szintén lemondott a posztjáról és elhagyta Oroszországot.

Forrás: White, G. (2007): Russia Promises TNK-Bp Permit Renewal. The Wall Street Journal, July 3, B2. és Osborn, A.-Chazan, G. (2008): BP venture in Russia Hit as CFO Steps Down, The Wall Street Journal August, 5.: A1. nyomán.

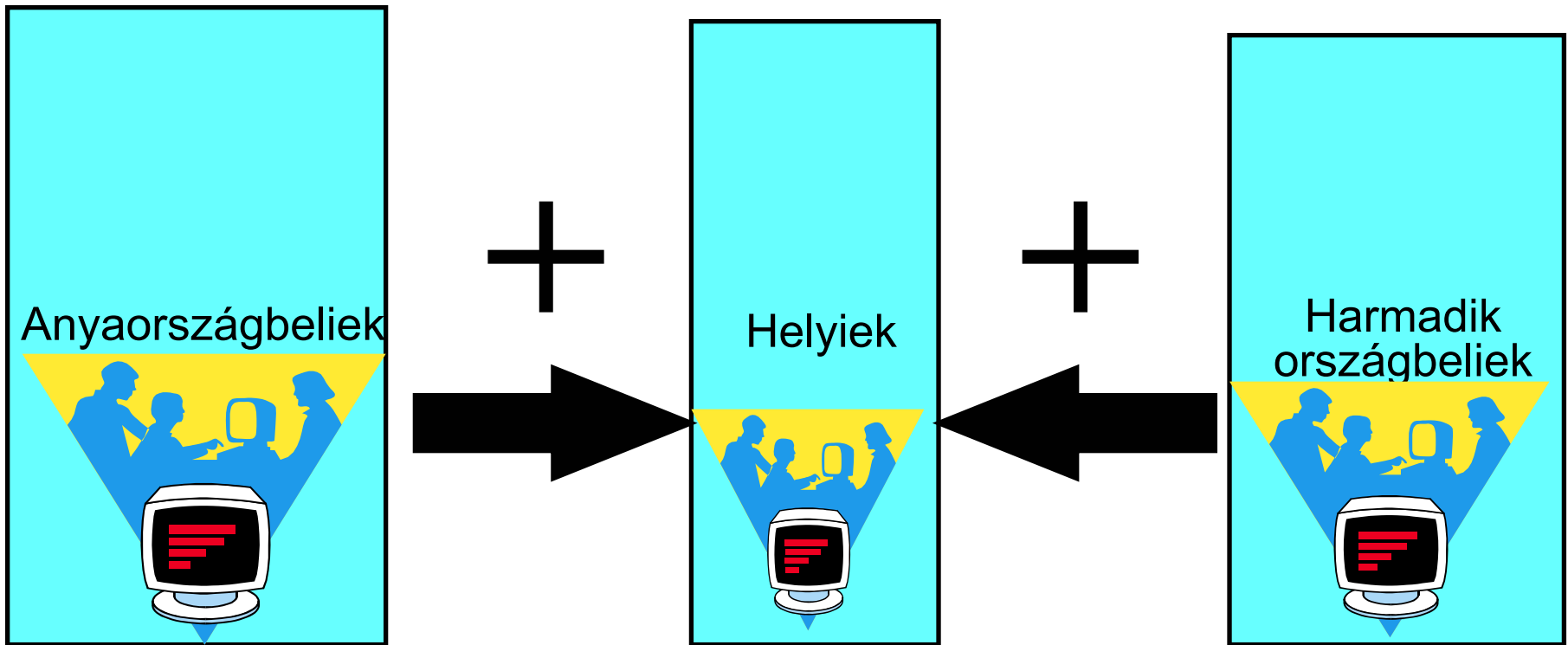
# Erőforrásbiztosítás - Létszámtervezés



# Munkaköri struktúra



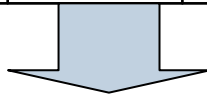
# Jellegzetes munkaerő csoportok





# Kiválasztási módszerek alkalmazási aránya(%)

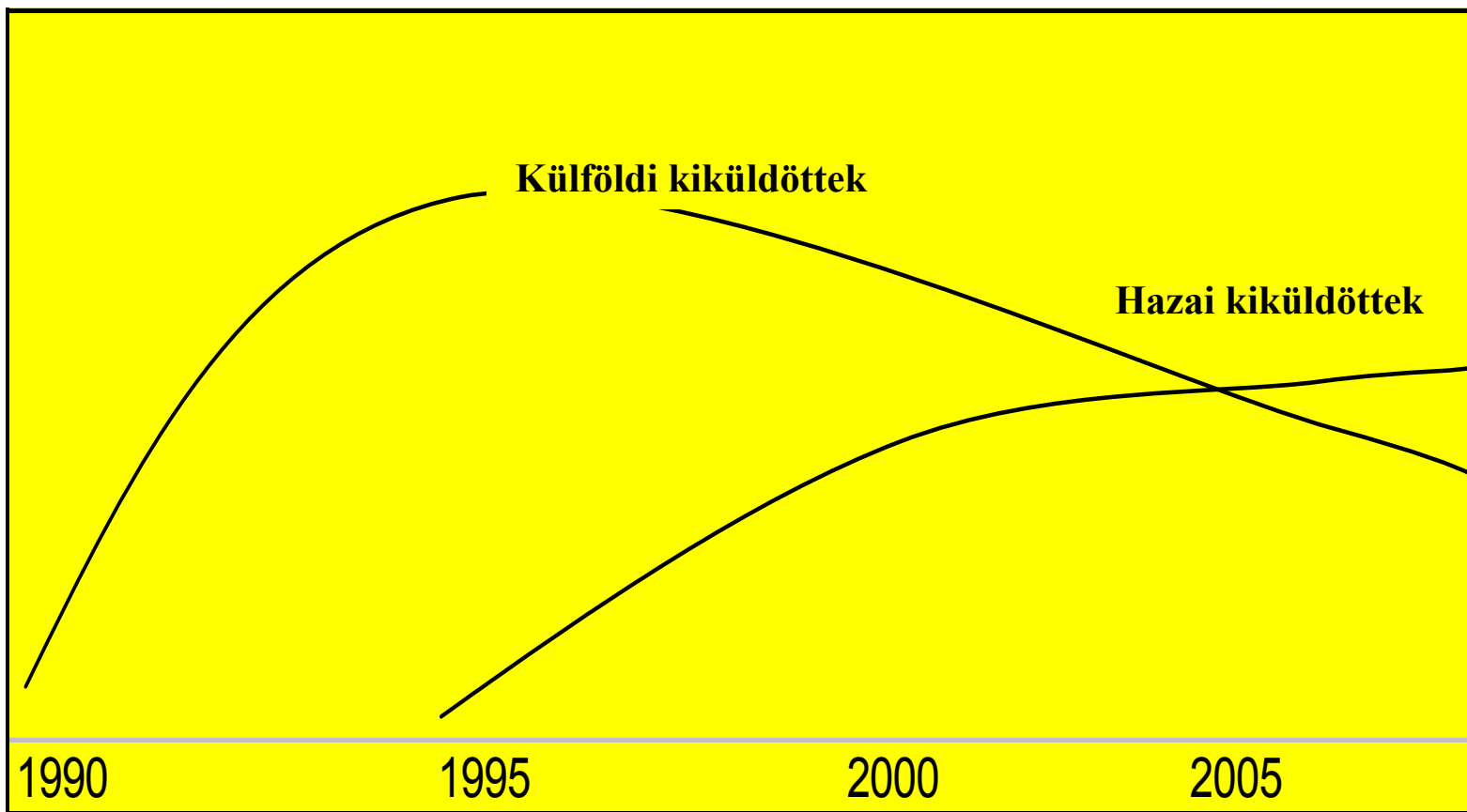
Kiválasztási technikák	Vezetők			Szakalkalmazottak			Fizikaiak		
	ország(ok)			ország(ok)			ország(ok)		
	Magyar	KEU	Összes	Magyar	KEU	Összes	Magyar	KEU	Összes
Panel interjú	70	48	61	64	41	50	31	17	25
Interjú (páros)	52	57	56	41	64	60	38	51	54
Jelentkezési lap	19	30	43	19	37	49	19	40	47
Pszichol. teszt	25	25	35	20	19	25	8	6	8
Értékelő közp.	11	12	19	5	6	10	0	1	2
Grafológia	14	3	4	6	3	2	1	1	1
Referenciák	42	46	61	29	43	58	8	24	40



- a vezetők kiválasztására fordított figyelem kiemelkedően hangsúlyos
- az interjú a leggyakrabban alkalmazott technikák éllovasa
- magyar kivételek: jelentkezési lap - ; grafológia +



# Külföldi és hazai kiküldöttek arányainak változása



# Külföldiek vs. helyiek

## Külföldi vezetők, munkavállalók alkalmazásának előnyei

- ❑ A külföldi vezetők műszaki és vezetői tapasztalatokkal rendelkeznek.
- ❑ Külföldi vezetők alkalmazása elősegíti az anya- és leányvállalat/szervezet közötti jobb kapcsolattartást.
- ❑ A külföldiek jelenléte előnyös a külföldi vagy az anyavállalat arculatának.
- ❑ A külföldi menedzserek megbízása része a fejlesztési programnak, elősegíti a vezetői döntéshozatalt.

## A harmadik országbeli vezetők és munkavállalók alkalmazásának előnyei

- ❑ Közelebb vannak az anyavállalati kultúrához, mint a helyiek
- ❑ Az ösztönzési és juttatási csomagjuk kisebb lehet, mint anyavállalati kiküldötteké

## A hazai vezetők és munkavállalók alkalmazásának előnyei

- ❑ A helyi alkalmazottak fizetése általában jóval kevesebb, mint a külföldieké.
- ❑ A helyi alkalmazottaknak nem kell saját kulturális környezetükhöz alkalmazkodni.
- ❑ Helyi alkalmazottaknál az előléptetés elvei nem különböznek más helyi vállalatokétól.
- ❑ Helyi alkalmazottak esetében nincs szükség munkavállalási engedélyre.
- ❑ Helyi alkalmazottaknál a helyi arculat van előtérben.
- ❑ Helyi alkalmazottak helyett külföldiek alkalmazása, akiknek különleges munkavállalási engedély szükséges, akadályozhatja a helyiek előléptetését, ezért ütközik a helyiek egyenlő alkalmazásának lehetőségével.



## Napjaink ázsiai kiküldöttei (expatok)

*Az ázsiai gazdasági fejlődés megteremtette a modern expatok új generációját ebben a térségben is. Ma nem ritkaság, hogy egy indiai HR igazgató dolgozik Szingapurban vagy egy magasan képzett szakember ugyanebből az országból vezető pozíciót tölt be Shanghaiban, a kínai Sanchuban vagy éppen Bangkokban. A megelőző ázsiai expat generáció is számos külföldi beosztásban dolgozott a magasabb bér, a jobb előmenetel és életkörülmények reményében. A mostaniak egyben jelentősen különböznek elődeiktől, igen magasan képzettek és nagyon fontos számukra a munkatapasztalatok megszerzése. Számukra a magasabb bér csak kiinduló feltétel. Állandóan keresik az újdonságot, a nagyobb kihívást és a nagyobb tapasztalat megszerzésének lehetőségét. Gyakran váltanak munkahelyet, átlag 15-18 hónaponként. Ezek a külföldi kiküldöttek új kihívást jelentenek a HR-szakemberek számára.*

*Forrás: Bucknall, H.- Ohtaki, R. (2005): Mastering Business in Asia Human Resource Management. Wiley, Singapore: 62.*

# Eltérő személy-kiválasztási politikák előnyei és hátrányai

Személyzeti filozófia	Alkalmazott stratégia	Érvek	Ellenérvek
Etnocentrikus kulcsfontosságú tengerentúli pozíciók hazai vezetőkkel történi betöltése	Nemzetközi	képzett vezetők töltik be az állásokat megvalósul a globális kultúra kulcsfontosságú kompetenciák átadása	helyi vezetők ellenérzései kulturális szűklátókörűség munkavállalási korlátok költséges
Policentrikus kulcsfontosságú tengerentúli pozíciók helyi vezetőkkel történi betöltése	Multinacionális, de a helyi piac által erősen meghatározott	csökkenti a kulturális szűklátókörűséget olcsó megvalósíthatóság	korlátozza a karrier mobilitását elszigeteli a központot a tengerentúli alközpontoktól
Geocentrikus a pozícióra legalkalmasabb jelölt kapja az állást	Globális és transznacionális	emberi erőforrások hatékony felhasználása erős globális kultúra és informális menedzsment hálózat kiépítése	költséges munkavállalási korlátok

Forrás: Evans, P. - Pucik, V. - Barsoux I. L. (2002): The Global Challenge. McGraw-Hill, Irvin: 120.

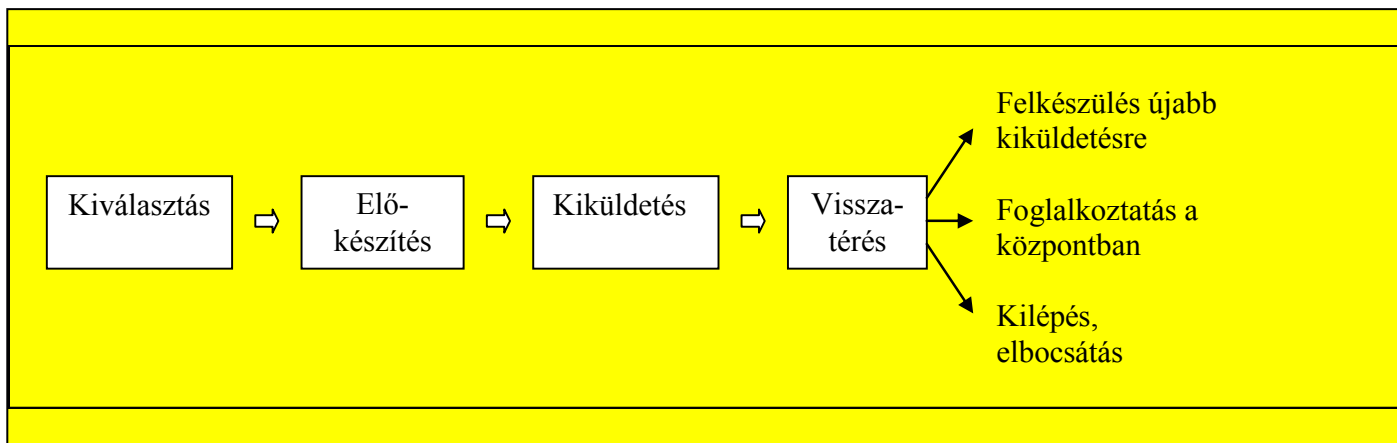


# A külföldi kiküldöttek szerepei

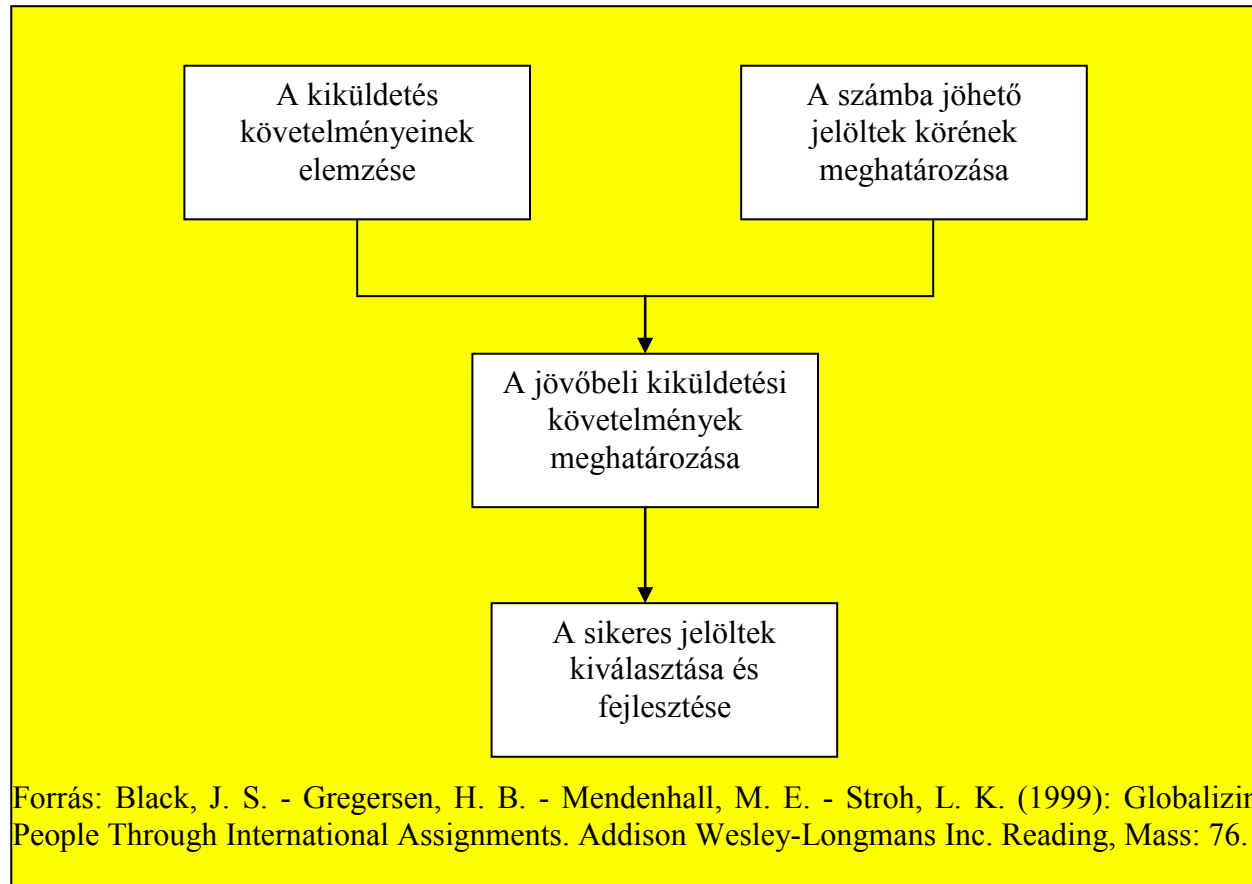
Hosszú  Kiküldetés időhossza	Anyavállalati képviselő	Kompetencia fejlesztése
	Probléma megoldása	Karrier fejlesztése
Rövid		
	Kereslet-alapú	Tanulás-alapú



# A külföldi kiküldetés főbb szakaszai



# A nemzetközi (globális) kiküldetés kiválasztási folyamata







# A francia expat-ok kiküldetési motivációi

Rangsor	Motívumok	Gyakoriság
1.	Változtatási igény	77,7 %
2.	Más kultúra megismerése	75,3 %
3.	Jövőbeli előmenetel lehetősége	49,8 %
4.	Nagyobb jövedelem	37,8 %
5.	Azonnali előmenetel	18,3 %
6.	Elkerülni a felmerülő gazdasági és szociális problémákat	16,2 %
7.	Más szociális problémák megoldása	6,2 %

Forrás: Cerdin, J.L. (2002): L'expatriation. d'Organisation, Paris: 65.

# Külföldi kiküldöttek fontosabb jellemzői

	Anyaországiak - PCN (42 %)	Helyiek - HCN (16 %) Harmadik országbeliek - TCN (42 %)
Nem	Férfi – 82 %	Nő – 18 %
Életkor (év)	30-49 – 60 %	20-29 – 17 %
Családi állapot	Házass – 65 %	Egyedülálló – 26 %
Kísérő családtag	Feleség – 86 %	Partner – 9 % Gyerek – 59 %
Kiküldetés időhossza	1-3 év – 52 %	Rövidebb – 9 %
Kiküldetés helye	Európába – 35 %	Ázsiába – 24 %
Kiküldetés alapvető indoka	Pozíció betöltése	
Előző időszak nemzetközi tapasztalat	30 %	

Forrás: GMAC-GRS (2002): GMAC-Global Relocation Services, Global Relocation Trends. US National Foreign Trade Council and SHRM Global Forum Survey Report.



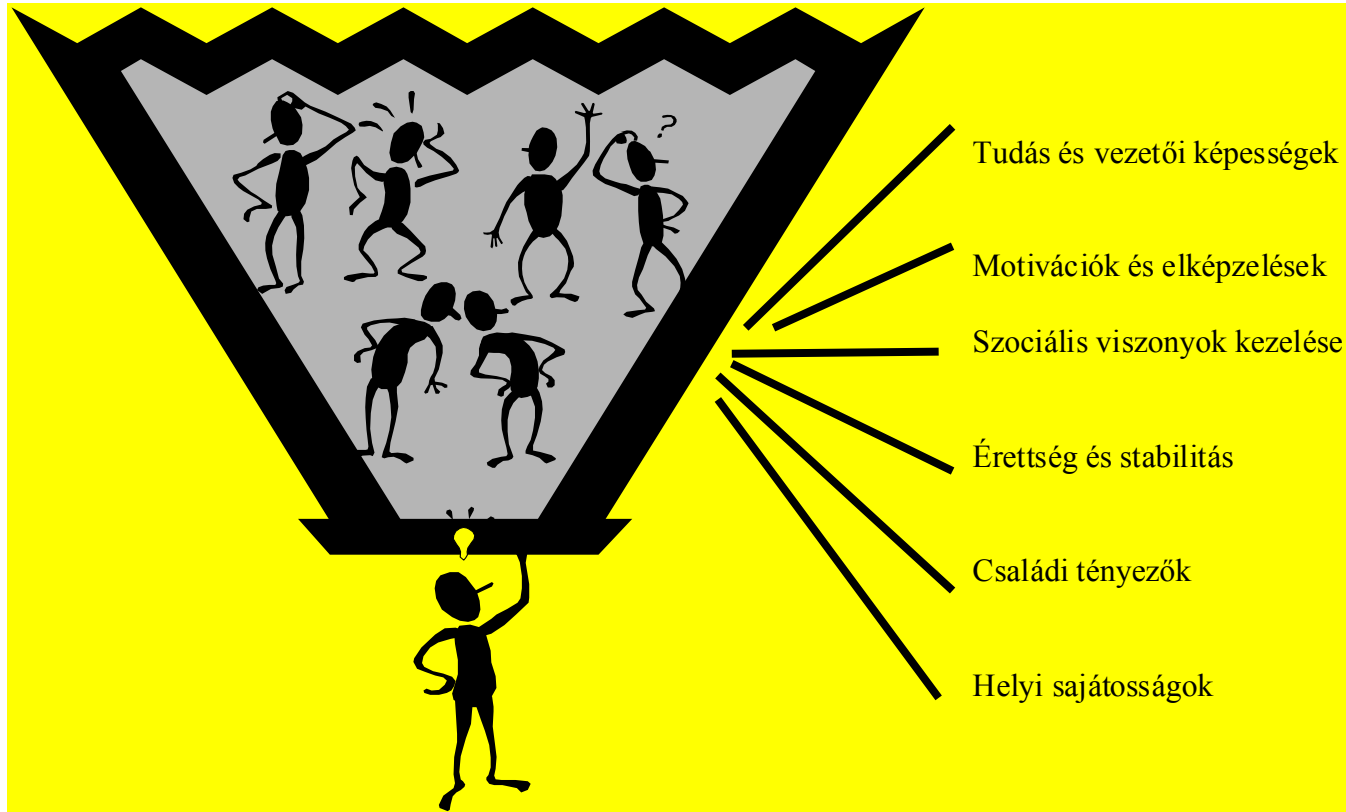
# A globális menedzser kompetenciái

A globális menedzser kompetenciáit az alábbi hét pontban foglalták össze (Beamish et al., 2000):

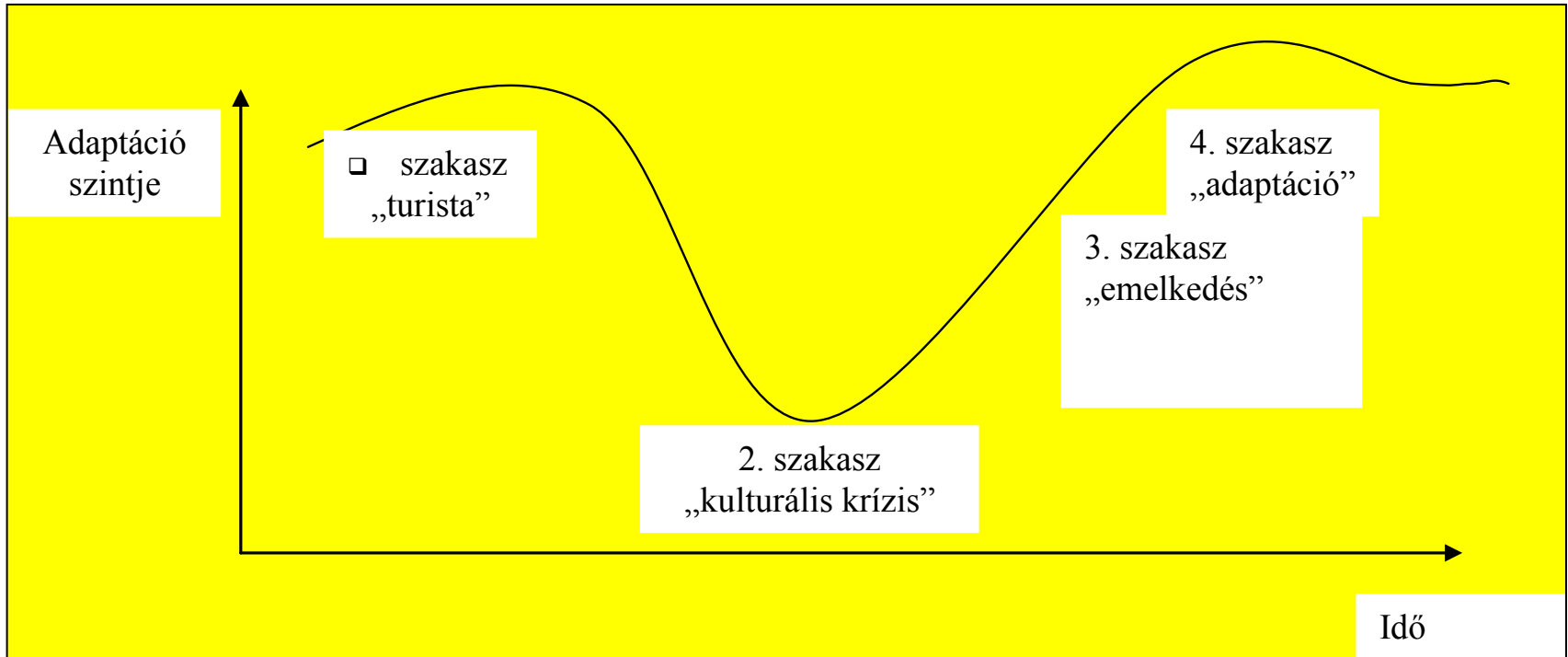
- globális stratégiai képességek fejlesztése és alkalmazása,
- változások (átmeneti helyzetek) menedzselése,
- kulturálisan sokszínű munkaerő menedzselése,
- változó (rugalmas) szervezeti viszonyok kialakítása és irányítása,
- team-ben való gondolkodás és munkavégzés,
- hatékony interkulturális kommunikáció,
- a tanulás és a tudásátadás képessége.



# A külföldi kiküldetésre való alkalmasság jellemzői



# Kulturális alkalmazkodás folyamata





# Koreai vállalatok globális tehetségeket keresnek

## **Szemelvény: Koreai vállalatok globális tehetségeket keresnek**

*A Dél-Koreai vállalatok valaha, csaknem kizárólag koreai nemzetiségűeket alkalmaztak felsővezetői és mérnöki pozíciókban. A koreai cégek nemzetköziesedésével egyre több külföldi alkalmazottal kívánja betölteni az állásokat, nemcsak a helyi leányvállalatoknál, de azok koreai anyavállalatánál is. Az LG Electronics, Korea vezető háztartási készülék gyártója, nemrégiben részt vett egy oroszországi toborzó vásáron, hogy vonzza az orosz tehetségeket az R&D központba. „A fiatal tehetségek felfedezése már nem választás kérdése” - állítja a vállalat vezetősége. „Ez most már a túléléshez szükséges”. A koreai kormány sajátos vízumot ajánl, amely a képzett külföldiek számára lehetővé teszi a három éven belüli többszöri belépést, és ezzel megkönnyíti a munkavállalásukat. A dél-koreai vállalatok a tengerentúli fiókvállalataikhoz is vonzzák az igen magas szintű szakértelmet igénylő, külföldi munkásokat. Például 27 LG központból 12 külföldön van, olyan országokban, mint India, Oroszország és Kína.*

*Forrás: Shenkar, O.-Luo, Y. (2008): International Business. Sage Publication, Thousand Oak (CA): 472*

# Kiválasztás alapelveinek hagyományos és új paradigmái

Sorszám	Kiválasztási alapelvek	
	Hagyományos	Új
1.	Munkaköralap	Felelősség alapú
2.	Munkaköri feladatok meghatározása	Kompetenciák meghatározása
3.	Legjobb jelölt meghatározása	A legjobb és külső és belső erőforrások meghatározása
4.	A technikai tudás dominál a kiválasztásban	A megfelelő technikai tudás mellett egyéb kompetenciák is fontosak
5.	Domináns a kiválasztási interjú	Több kiválasztási módszer (pl. interjú értékelő központ, teszt stb.) kombinálásán alapul
6.	Teljes állású munkakörbetöltőt választanak ki	Teljes és részmunkaidős jelek kombinálása

Forrás: Kessler, R (2008): Competency-Based Performance Reviews. Career-Press, Franklin Lakes.:44.



# Kiválasztás a kávéautomata előtt

## Szemelvény: Kiválasztás a kávéautomata előtt

*Tim: Sam, hogy vagy?*

*Sam: Nagyon jól, de most el vagyok „havazva” Jimmy betegségével. Tudod, akit tavaly küldtünk ki Mumbay-ba (India).*

*Tim: Na, mi történt vele?*

*Sam: Súlyosan megbetegedett. Valakit azonnal kell találni helyette.*

*Tim: Ne gyötörd magad ezzel! Emlékszel Simonra, az ötödiken, a feleségével tavaly Indiában nyaraltak és nagyon jól érezték magukat.*

*Sam: Nem ugrik be. Aha, már rémlik valami. Tényleg olyan jól érezték magukat a szabadságuk alatt?*

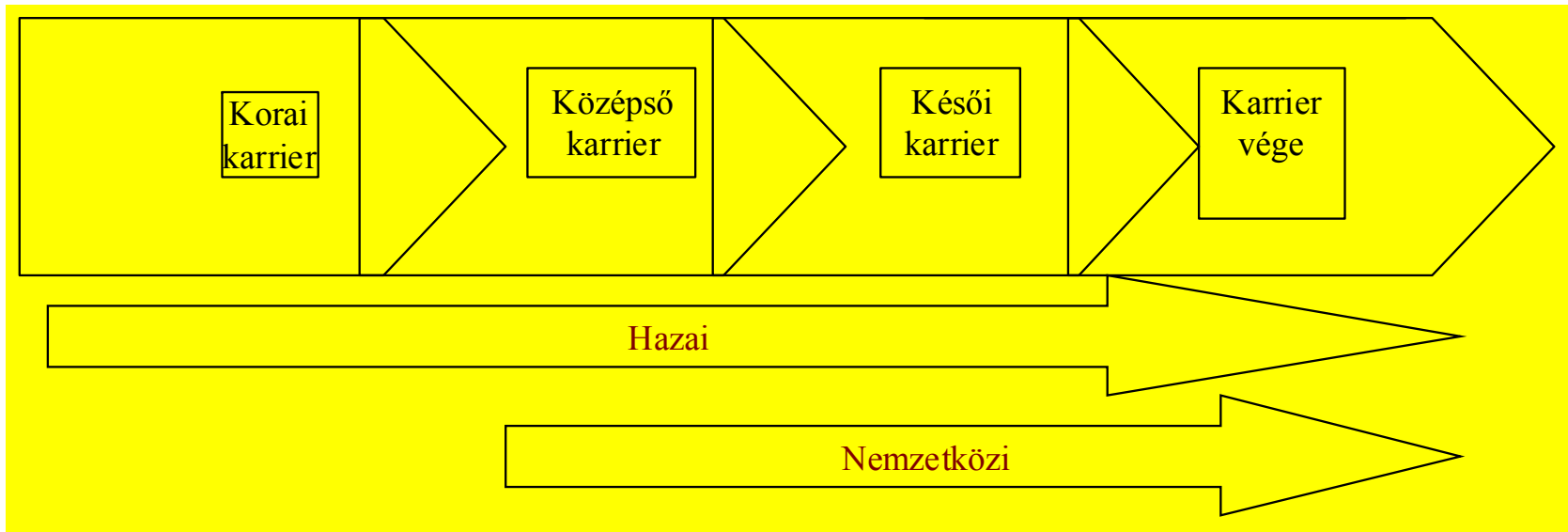
*Tim: Azt hiszem, megfelelne...*

Forrás: Harris, H. - Brewster, C. (1999): The coffee machine system: How international selection really work, International Journal of Human Resource Management, 488-500 és 10.nyomán.





# A külföldi kiküldetés a pályafutás elején és a már hosszabb tapasztalatszerzés után





# Egy igazi világutazó expat Pünkösdi királysága a MALÉV élén

## **Szemelvény: Egy igazi világutazó expat Pünkösdi királysága a MALÉV élén**

*A közelmúltban újólá privatizált MALÉV új orosz tulajdonosa úgy döntött, hogy egy igazi világutazó expatra bízta a cég halaszthatatlan átalakítását.*

*Lloyd Paxton, az újonnan kinevezett angol állampolgárságú vezérigazgató az igen hosszú expat pályafutása alatt 48 külföldi állomáshelyen dolgozott. A legutóbbi sikeres kiküldetését a kazahsztáni Air Asatan megszervezése és nyereségessé tétele fémjelezte. Az új vezérigazgató nem is nagyon tudta, hogy hol van Kazahsztán, amikor odarepült, hogy megszervezzék egy légitársaságot. Amikor eljött, a cég nyeresége 33 millió dollár volt. A MALÉV-nál az első lépésben nullszaldót kíván elérni, aztán, mint minden más vállalkozásnak hasznot kell hoznia. A világutazó expat nem kívánja a családját idehozni, minden idejét a cég rendbetételére szánja. Szállodában fog lakni, hogy ne kelljen főzéssel, vasalással, takarítással bibelődnie és otthon is tudjon dolgozni. Mivel fő hangsúly a munkán lesz, nem nagyon hiszi, hogy lesz ideje a fővárosunk és országunk szépségeinek megismerésére. (Megjegyzés: Azóta már tudjuk, hogy ez a világutazó expat, alig egy hónapot bírt ki a Malévnál. Tőle egy orosz-magyar kettős állampolgárságú személy Leonov Péter vette át a cégvezetést.)*

*Forrás: Nagy A. (2007): Lloyd Paxton 47 év 49 város. Horizon, 8: 6-7. nyomán.*

# Külföldi kiküldetésre való kijelölés szempontjai százalékos megoszlásban

Beosztások Kritériumok	Ügyvezető (%)	Egyéb vezető (%)	Műszaki szakember (%)	Technikai személyzet (%)
Vállalati tapasztalat	83	68	58	37
Vezetői képességek	96	86	16	18
Kezdeményezés, kreativitás	85	82	82	52
Technikai tudás	79	91	89	68
Érettség, érzelmi stabilitás	95	98	75	86
Fogadó ország nyelvének ismerete	26	52	25	56
Az új környezetbe való beilleszkedés	83	76	56	62
Család és hozzátartozók beilleszkedése	61	63	50	59

(Megjegyzés: A százalékok azokra a válaszadókra utalnak, akik fontosnak tartották az adott kritériumot.)

Forrás: Tung, R. L. (1981): Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments. Columbia Journal of World Business, Spring: 75.



# Nők delegálása

Számos általános **tévhit** terjedt el a szakirodalomban a nők külföldi kiküldetésével kapcsolatban. Ezek lényege Shenkar (1995: 71) nyomán az alábbiakban foglalhatók össze:

- A nők nem akarnak külföldön dolgozni.
- A cégek többsége nem szívesen küld nőket külföldre.
- Számos országban a helyiek jelentős előítéletekkel viseltetnek a külföldiekkel szemben.



# Kiválasztási tesztek

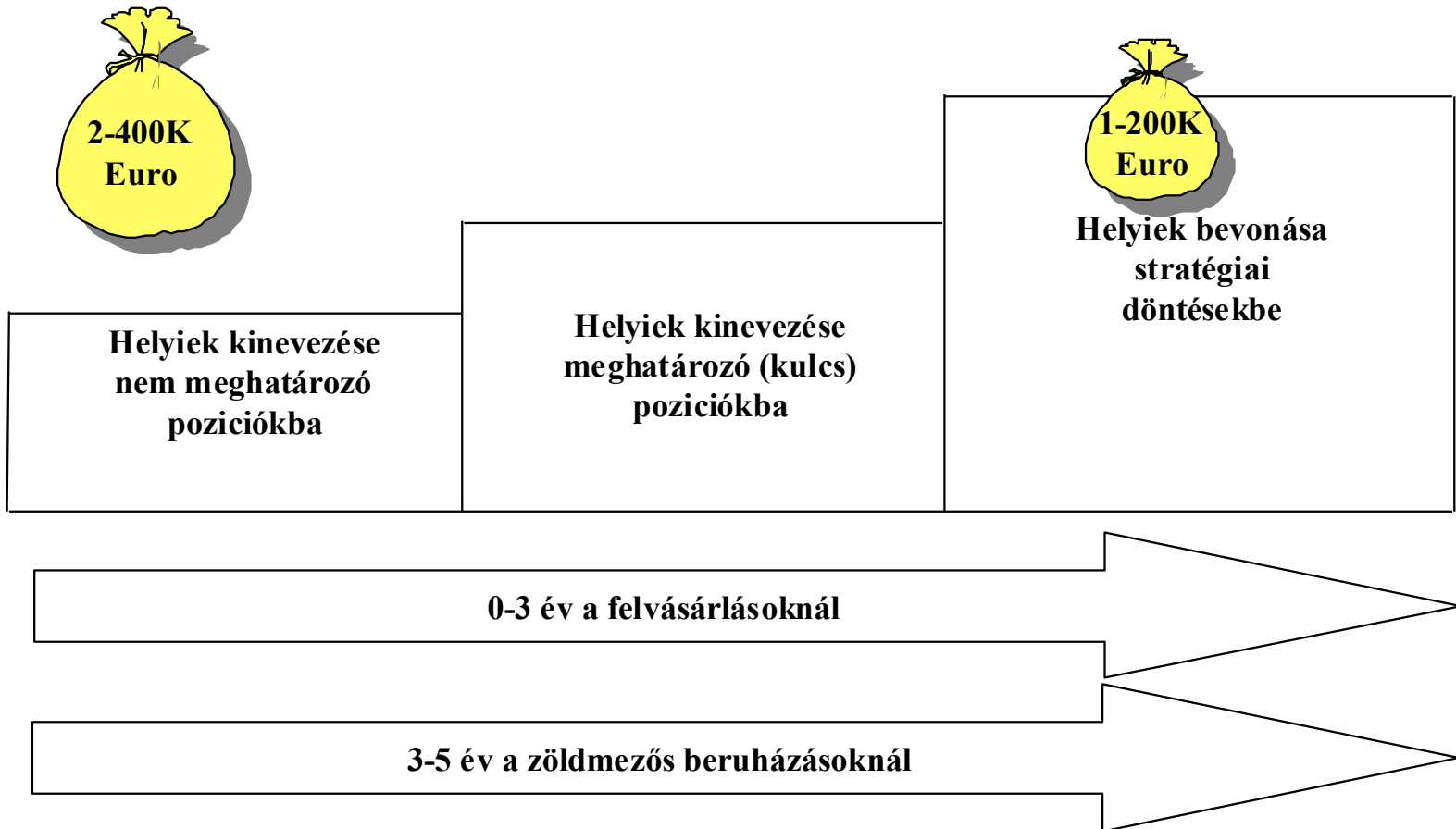
- A kiválasztás során használt tesztek közé tartoznak a személyiségprofil meghatározását segítő módszerek:
  - MMPI-t (Minnesota Multiphasic Personality Inventory),
  - MBTI-t (Meyers-Briggs Type),
  - CPI-t (California Psychological Inventory),
  - OPQ-t (Occupational Personality Questionnaire).
- A képességvizsgálat céljára használják az intelligencia tesztet, a szimulációt, az esettanulmány módszert és az Értékelő Központot (Assessment Center)
- Az EIP (Early Identification Program) módszer

# Példa a külföldi kiküldöttek személyzeti kézikönyvének felépítésére

	Jellegzetes témakörök
1.	Kiküldetés előtti feladatok (Pre-expatriation)
2.	Kiküldetés (Main assignment)
3.	Kiküldött ösztönzési csomagja (Foreign Service Compensation)
4.	Adókiegyenlítési program (Tax Equalization Program)
5.	Juttatási program (Benefit Program)
6.	Visszatérés (Repatriation)
7.	A foglalkoztatás, munkaviszony megszűnése (Termination of Employment)
8.	Függelék (Appendix)

Forrás: Poór J. (ed.) (1996): Nemzetközi emberi erőforrás kézikönyv. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

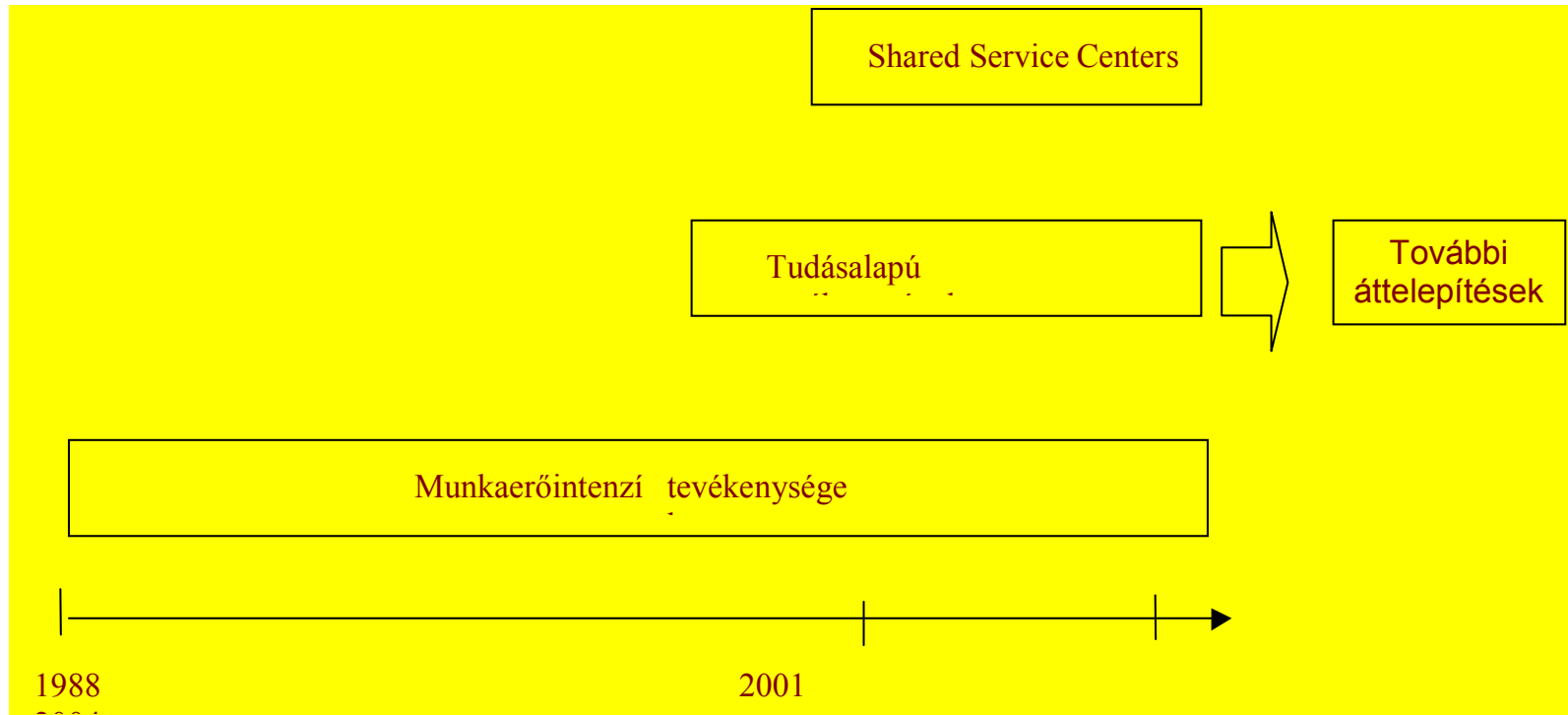
# Lokalizáció



**A lokalizáció lezárult a régió vállalatai többségénél**



# A termelő és szolgáltató tevékenységek relokációja Nyugatról Keletre







# Kiválasztási tanácsadói díjak az éves bruttó alapfizetés százalékában

Szám	Fizetési kategóriák	Az éves alapbér/fizetés százalékában
1.	10,5 millió forint alatti fizetés esetén	12,5 %
2.	12,6 millió forint feletti fizetés esetén	15.%
3.	Nemzetközi keresés esetén	20%

Forrás: GRS (2008). Global Recruitment Solutions. (belső publikáció)



# Globális személyzeti politika kritikája

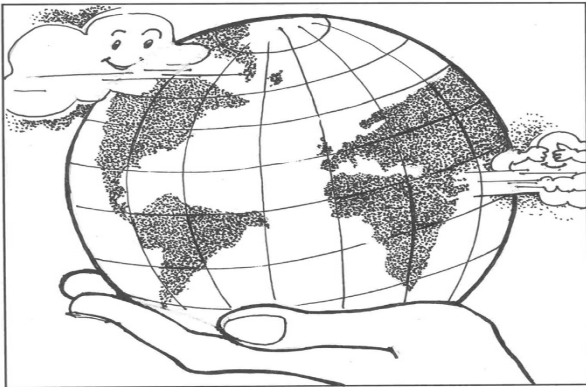
- Igazában csak a **szűkre szabott feladatra** választanak ki munkatársakat ezek a cégek.
- Úgy vélik, hogy a nemzetközi cégek olyan **helyi kiszolgálókat (lokális elit)** biztosítanak a maguk számára, akik magasabb bérért dolgoztatják az adott ország beosztott dolgozóit
- A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO, 2005) közelmúltban megjelent tanulmánya szerint több mint 12 millió ember dolgozik **kényszermunkásként** a világon.



## Záró eset: Vodafone

Eredetét tekintve a Vodafone csoportban háromféle vállalat típus található meg. A tisztán vagy többségi Vodafone tulajdonban történt alapításúak, a Vodafone által teljes egészében vagy többségi tulajdoni részben megvásároltak és a jelenleg is kisebbségi Vodafone tulajdonban lévők.

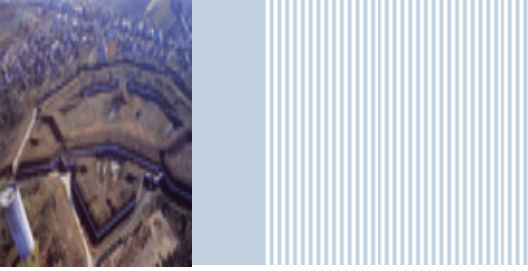
Mielőtt a cég nekivágott a nagy kultúraváltási projektnek a vezetők, valamint a jövőbeni potenciális vezetők fejlesztése teljes egészében az egyes vállalatok hatáskörébe tartozott. Egyetlen kezdeményezése létezett a koordinált, globális megközelítésnek, az akkor még csírájában jelen lévő globális fejlesztési program a jövő potenciális vezetői számára.



# **7. Tréning - személyzetfejlesztés nemzetközi környezetben**

**Dr. Poór József**

**Budapest  
2009.**



**Jelen anyag a Nemzetközi emberi erőforrás  
menedzsment c. könyv 7. fejezetének prezentációs  
anyaga.**

**Készítette**

**Poór József, egyetemi tanár  
bejegyzett menedzsment tanácsadó**

**E-mail: [poorjf@t-online.hu](mailto:poorjf@t-online.hu)  
Phone: 06-20-464-9168**



# Fejezet eleji üzenet

Daniel Goleman, Richard Boyatzis és Annie McKee (2004, 246) az emocionális intelligencián alapuló vezetési szakirodalom meghatározó szerzői. Egy közel múltban megjelent könyvükben többek között a szervezetek gyorsan változó környezetét is olyan tényezőnek tartják, amely a hagyományos vezetői kompetenciák mellett igényli az emocionálisan intelligencia fejlesztését. Úgy vélik, hogy - "A vezető dolgozzon bárhol is mindig számolni kell azzal, hogy a cégének környezete különböző okok miatt változni fog. Mivel ismert, hogy a nagy hírveréssel beharangozott üzleti modellek fele öt éven belül már idejét múlt. A gyorsan változó világunk új üzleti modelleket igényel. Ebben segíthet szerintük az emocionális alapokon felépített vállalatirányítás".



# Bevezető eset: A hazai beidegződés nem mindig eredményes a tudástranszferben

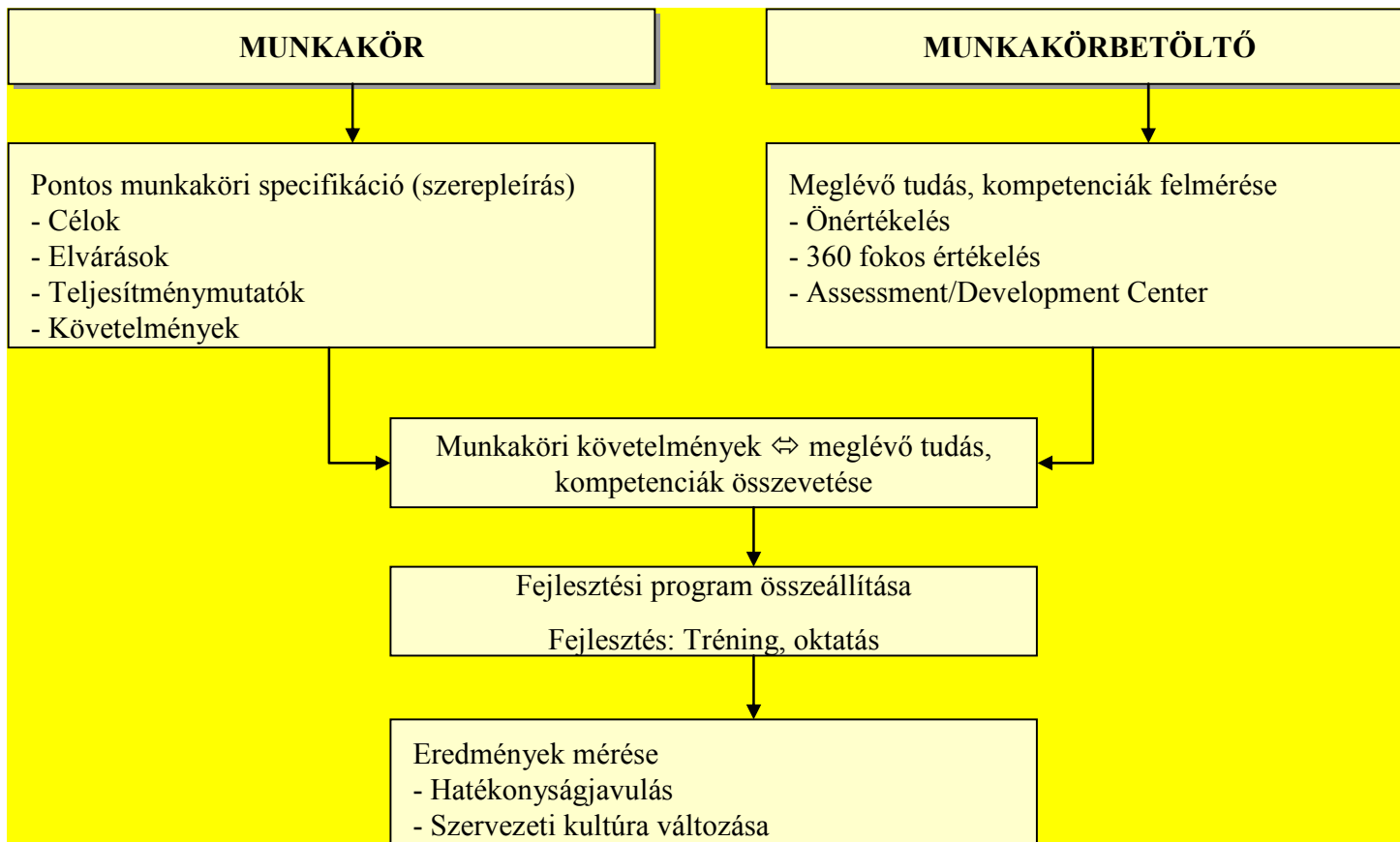
## BEVEZETŐ ESET

### A hazai beidegződés nem mindig eredményes a tudástranszferben

*A japán Shiseido parfümgyártó cég már régóta próbált betörni a francia piacra. E piacon jelen lenni rangot és globális elismerést jelent minden cég számára. Ezért először 1984-ben japán ügyvezető igazgató irányításával létrehozták a franciaországi Európai Termékfejlesztő Központjukat. Minden erőfeszítésük ellenére ez a próbálkozásuk akkoriban nem hozott eredményt. Néhány évvel később, 1991-ben teljesen más megoldással próbálkoztak. Egy hazai, ismert parfümfejlesztő szakembert (nőt) bíztak meg az újonnan létrehozott Nemzetközi Szépiszétei Központ (Beaute Prestige International) franciaországi leányvállalat vezetésével. A helyi francia szakember korábbi kapcsolatait felhasználva igen gyorsan ismertté tette a japán céget. Az általa toborzott szakembergárdától sokat tanultak az ide delegált japán szakemberek. A japánok számára szokatlan megoldással hamarosan két új parfümmárkát (Eau d'Issey és a Jean Paul Gultiert) tudtak sikerrel piacra dobni. A tudásmegszerzésben a helyiek nagyon sokat segítettek a leírt esetben a japán központnak.*

*Forrás: Peng, M.W. (2006): Global Strategy. Thomson-South Western, Mason (OH).nyomán.*

# Vállalati személyzetfejlesztés egy lehetséges modellje



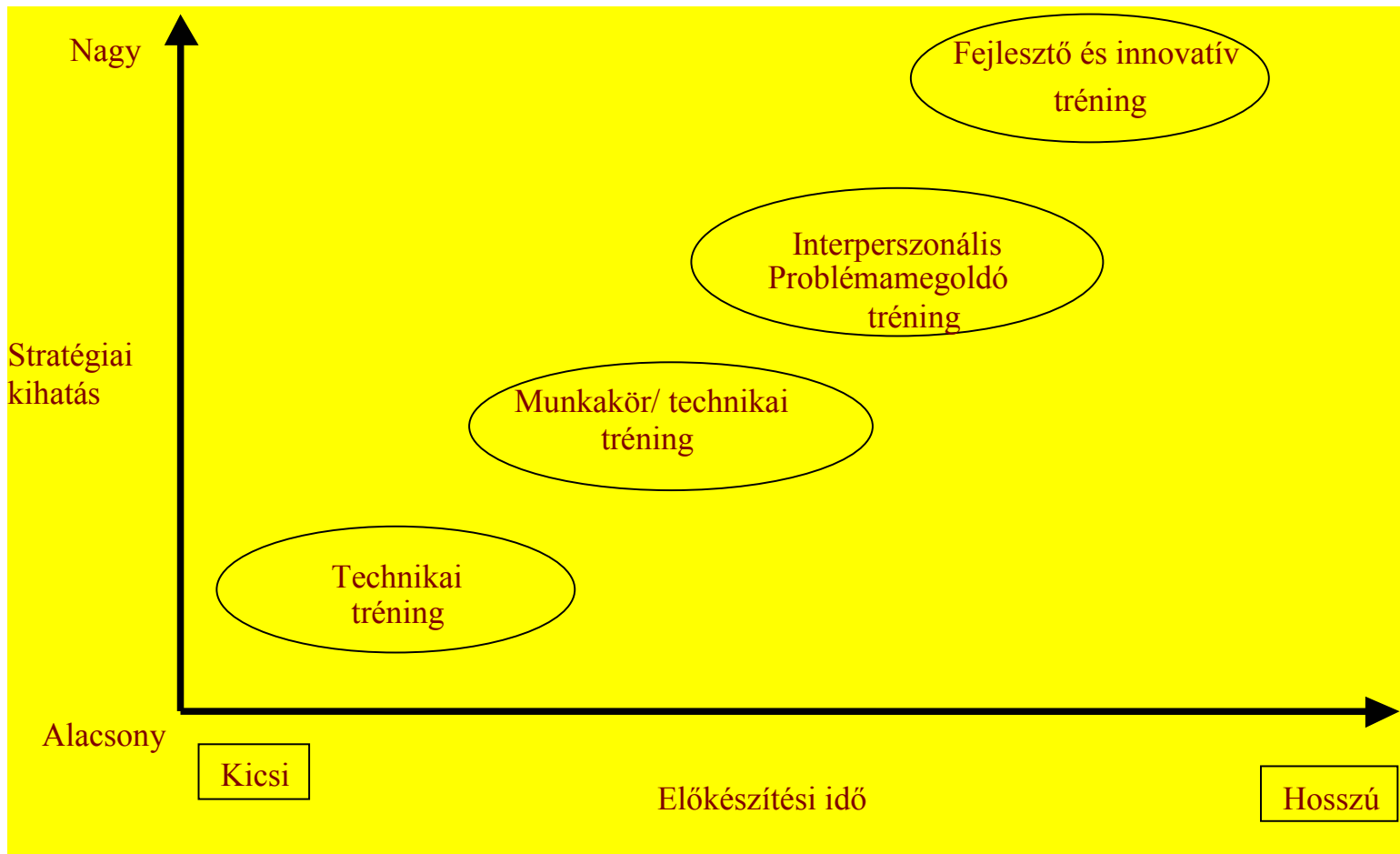




# Tréningek szervezésének és lebonyolításának öt alapvető kérdése

Miért?	Miért kerül sor a tréningre? Mi a résztvevők célja? Mit kellene a résztvevőknek elérni a tréning végére?
Mit?	Mit fogunk csinálni a rendelkezésre álló idő alatt? Milyen intellektuális szinten akarjuk a tréninget megvalósítani? Milyen audio-vizuális eszközöket akarunk használni?
Kinek?	Elemezzük a résztvevőket életkor, tapasztalat, nemzetiség, nyelv, elvárások, értékek, hiedelmek szerint!
Mikor?	Milyen időszakban kívánjuk lebonyolítani a programot?
Hol?	Milyen környezetben akarjuk megrendezni a programot?

# A tréningek stratégiai kihatása és az előkészületekre fordítandó idő nagysága



# A kommunikáció alacsony és magas kontextusú kultúrákban

Kommunikáció jellemzői	Alacsony kontextusú	Magas kontextusú
Általános közelítés	Direkt/explicit	Indirekt/komplex
Pontosság	Pontos/meghatározott	Körülbelüli/relatív
Bérek jelentősége	Magas	Alacsony
Non-verbalitás jelentősége	Jelentéktelen	Fontos
Hallgatás	Negatív, szegényes, gyenge kommunikáció	Pozitív, jó kommunikáció
Figyelem a részletekre	Magas	Alacsony
Értékek fontossága	Alacsony	Magas

Forrás: McFarlin, D.B. - Sweeney, P.D. (2003): International Management. Houghton Mifflin company, Houghton: 196.

# A monokronikus és polikronikus időközelítés jellemzői

Időközelítés	
Monokronikus (nyugati)	Polikronikus (keleti)
<ul style="list-style-type: none"><li>❑ egy időben csak egy dolgot csinál,</li><li>❑ feladatorientált,</li><li>❑ a rövid távú viszonyokat részesíti előnyben,</li><li>❑ tervalapú,</li><li>❑ belső orientáció</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ egy időben több dolgot csinál,</li><li>❑ személyorientált,</li><li>❑ a hosszú távú kapcsolatokat részesíti előnyben,</li><li>❑ gyakran változtatja a terveit,</li><li>❑ külső orientáció</li></ul>

Forrás: McFarlin, D.B.-Sweeney, P.D. (2003): International Management Houghton Mifflin Company, Houghton: 151.



# A következő okokból végeznek tréningsszükséglet elemzést

- a tréning szükségességének megállapítására,
- a gyenge teljesítmény okainak meghatározására,
- a tréning tartalmának és céljának kijelölésére,
- az elérni kívánt végeredmény meghatározására,
- a mérés alapjainak biztosítására,
- a menedzsment támogatásának elnyerésére.

# Általános és nemzetközi kompetenciák

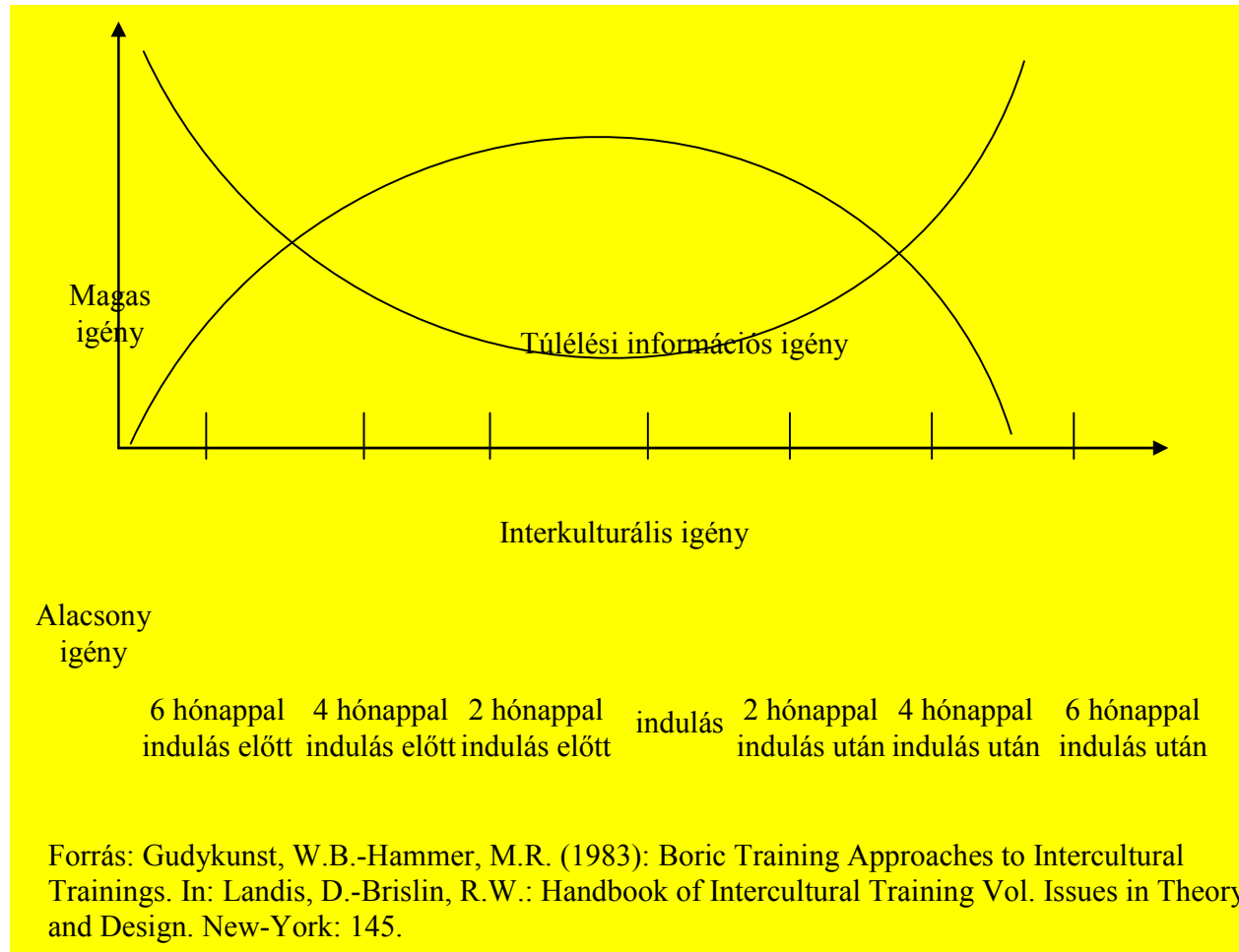
Kompetenciák		
1. Nemzetközi alkalmazkodóképesség	2. Univerzális kompetenciák	
<b>Üzleti kapcsolatok kiépítése</b>	<b>Elmélyülés-elemzés</b>	<b>Ösztönzés a sikerre-Motiváció</b>
<input type="checkbox"/> Személyes kapcsolatok	<input type="checkbox"/> Átfogó vizsgálódás	<input type="checkbox"/> Intuitív önbizalom
<input type="checkbox"/> Szerződéses kapcsolatok	<input type="checkbox"/> Analitikus gondolkodás	<input type="checkbox"/> A teljesítés igénye, szükséglete
	<input type="checkbox"/> Konceptuális gondolkodás	<input type="checkbox"/> Szociális felelősség
	<input type="checkbox"/> Útmutatás	<input type="checkbox"/> Akciók kezdeményezése
<b>Az akciók alapjai</b>	<b>Az elkötelezettség kiépítése</b>	
<input type="checkbox"/> Tervezés	<input type="checkbox"/> A szervezet megértése,	
<input type="checkbox"/> Végrehajtás	<input type="checkbox"/> Jó ítéloképesség,	
	<input type="checkbox"/> Odafigyelés és reagálás	
	<input type="checkbox"/> Team vezetés	
	<input type="checkbox"/> Hatás és befolyás	
<b>A hatalom gyakorlása</b>		
<input type="checkbox"/> Centralizált hatalom		
<input type="checkbox"/> Résztvevő vezetése		
Forrás: Mohácsi G. (1996): Kompetencia modell jellemzői és alkalmazása nemzetközi környezetben. Poór J.: Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.		

# A kulturális adaptivitás, alkalmazkodó készség kompetenciái

Üzleti kapcsolatok kiépítése		
Kölcsönös tisztelet Kapcsolatépítés	vs	Objektivitás
Az akciók alapjai		
• Racionális tervezés	vs	• Kezdeményezés • Az emberek megítélése
A hatalom gyakorlása		
• Team vezetés	vs	• Autokratikus vezetés

Forrás: Mohácsi G. (1996): Kompetencia modell jellemzői és alkalmazása nemzetközi környezetben. Poór J.: Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

# Interkulturális tréningprogramok résztvevőinek információs igénye







# Nemzetközi tréning programok tervezése

- Elemezni kell a vállalat **nemzetköziesedéséből, globalizálódásából** fakadó tréning igényeket!
- Segíteni kell a vállalat vezetését abban, hogy áttekintse és meghatározza az üzleti tevékenység **nemzetközi és globális kiterjedésének** igényeit a személyzetfejlesztéssel és a tréningekkel szemben!
- Ki kell dolgozni a nemzetközi tréningekre vonatkozó **utasításokat és szabályokat!**



# Tipikus programok

- **Előzetes látogatás**
- **Nyelvi – kommunikációs tréning**
- **Tréneri tréning (Train the Trainers)**
- **Továbbképzési program**
- **Kulturális alapozó program**



# Egynapos kulturális megalapozó program

	Témák
1.	A vállalat nemzetközi küldetésének bemutatása.
2.	A piacokban bekövetkezett változások áttekintése.
3.	A nemzetközi versenyhelyzet bemutatása.
4.	A hatékony vezetési stílus elemzése különböző környezetben.
5.	A résztvevők elemzik saját szerepüket a nemzetközi/globális folyamatban.
6.	Rávilágítani egyes alkalmazottak szerepére nemzetközi/globális helyzetben.

Forrás: Odenwald, S.B. (1993): Global Training ASTD-Business One Irwin, Homewood: 69.

# Kétnapos interkulturális alapozó program

Első nap		Második nap	
Modul 1. Fő cél	Nemzetköziesedés / globalizáció Bemutatni a nemzetköziesedés fő trendjeit és hatásait	Modul 3. Fő cél	Interkulturális kommunikáció Azonosítani és áthidalni az interkulturális kommunikációból adódó különbségeket
Témák	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nemzetköziesedés hatásai</li> <li>2. Kulcs versenytársak</li> <li>3. Üzleti élet nemzetközi környezetben</li> </ol>	Témák	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eltérő válaszok</li> <li>2. Kommunikációs folyamat</li> <li>3. Interkulturális helyzetek kezelése</li> <li>4. Marketing és értékesítés</li> </ol>
Modul 2. Fő cél	Kultúraközi alapok Felismerni az eltérő kulturális közeg hatásait	Modul 4. Fő cél	Interkulturális együttműködés Megfelelő üzleti képességek alkalmazása interkulturális helyzetekben.
Témák	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Sokszínűség hatása</li> <li>5. Kultúra-szimulátor</li> <li>6. Mi a kultúra?</li> <li>7. Hatékony válaszok eltérő kulturális közegben.</li> </ol>	Témák	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Kultúra és menedzsment</li> <li><input type="checkbox"/> Vezetői magatartás</li> <li><input type="checkbox"/> A külföldi kiküldött sikerének alapjai, feltételei</li> </ul>

Forrás: Odenwald, S.B. (1993): Global Training, ASTD-Business One Irwin, Homewood: 70-71.

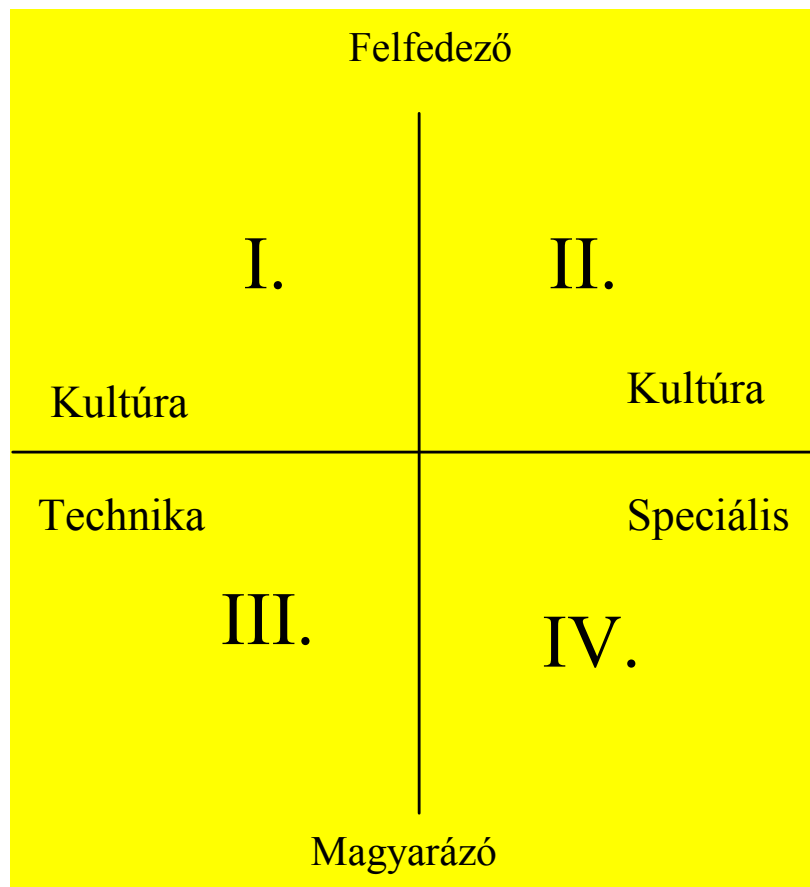
# Külföldre történő kiutazás előtti felkészítések dán vállalatoknál

Sorrend	Felkészítési módok
1.	Nyelvi képzés (kiküldött)
2.	Kiküldetés előtti helyszíni látogatás (kiküldött)
3.	Munkaköri tréning
4.	Kiküldetés előtti helyszíni látogatás (házastárs-partner)
5.	Írásos tájékoztató anyagok
6.	Nyelvi képzés (házastárs-partner)
7.	Hazatért kiküldöttekkel való találkozás
8.	Interkulturális tréning
9.	Néhány cég semmiféle tréninget nem tartott

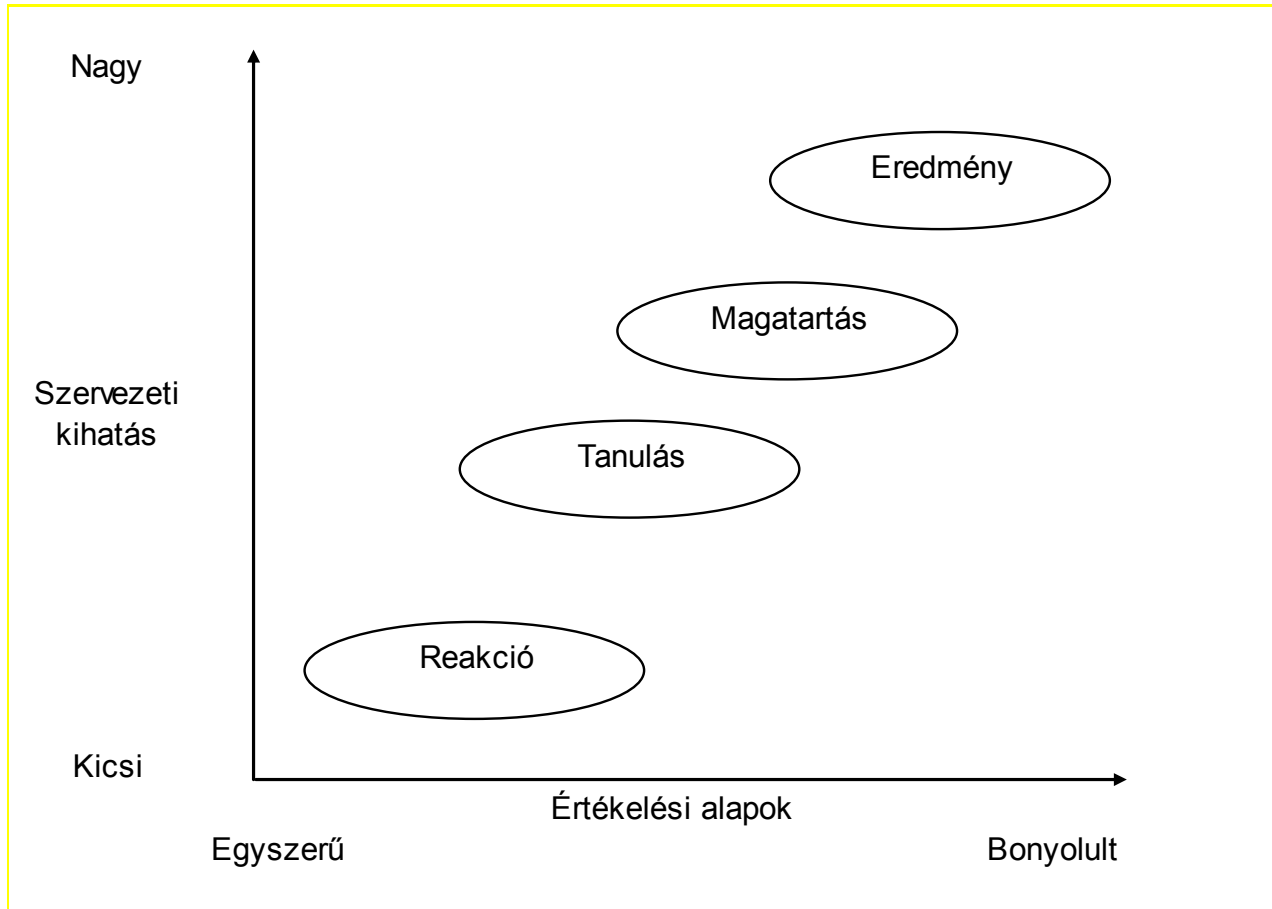
Forrás: Gertsen, M. C. (1992): Intercultural competence and expatriates. International Journal of Human Resource Management 3: 341-362.



# Interkulturális tréningek csoportjai



# Kirkpatrick tréning értékelési modellje





# A tudásmenedzsment folyamata





# A különböző leányvállalatok szerepe a tudástranszferben

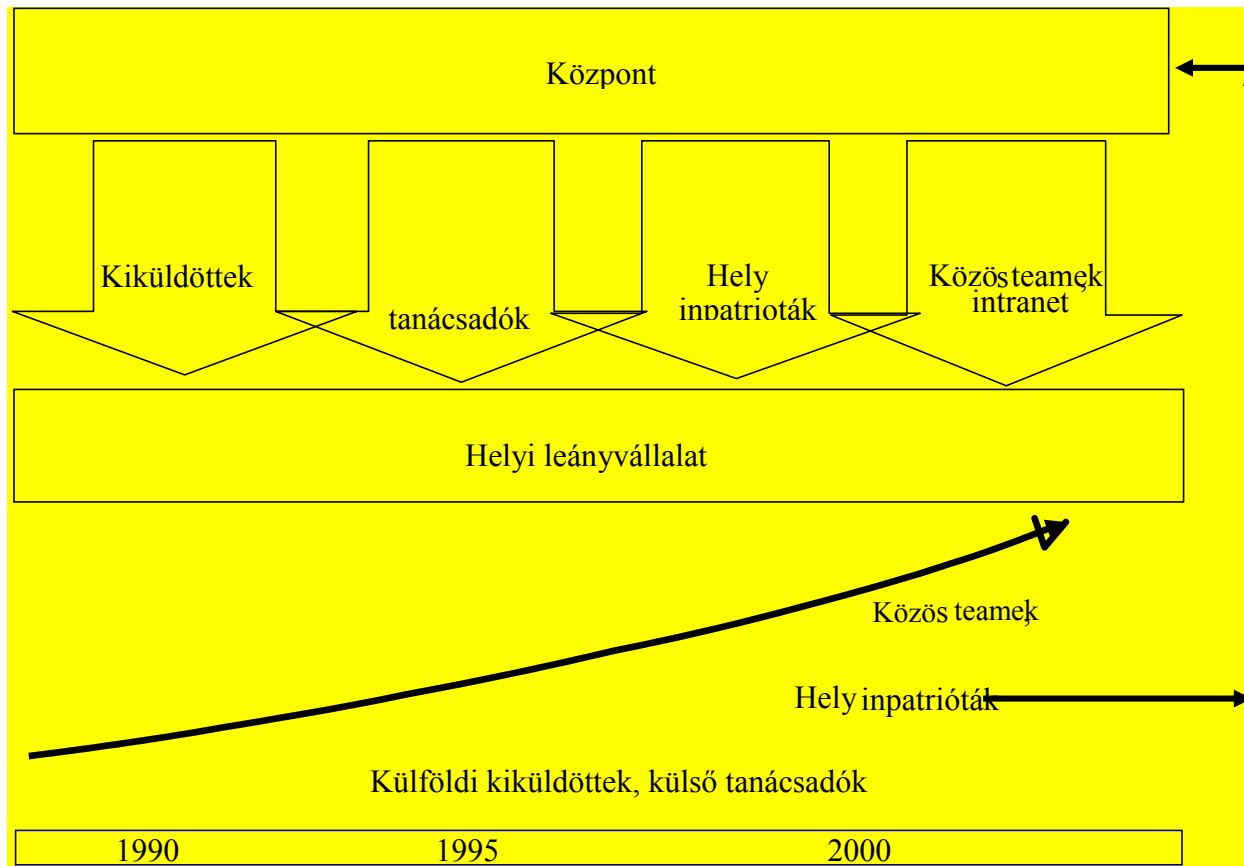
Magas	Alkalmazó	Integráló
Tudásátvétel más egységtől	Helyi barkácsoló	Globális innovátor
Alacsony		
	Alacsony	Magas
	Tudás megújítás és átadása más leányvállalatnak	



# Tudásmenedzselés lépései és problémás esetei

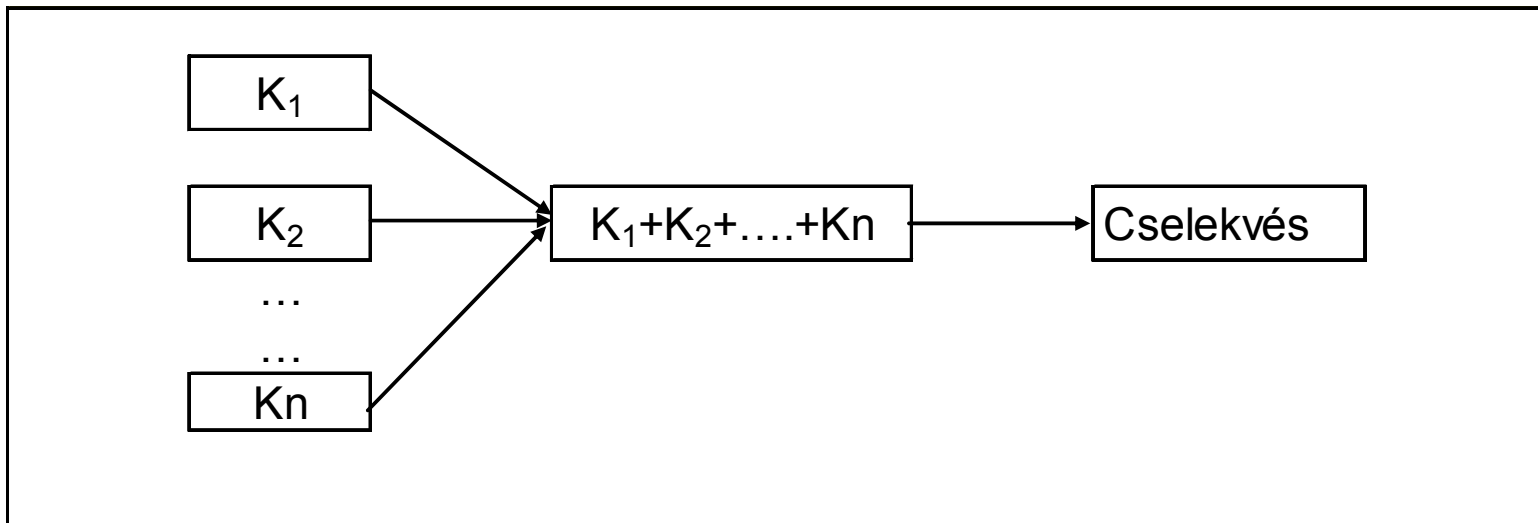
Tudásmenedzselés lépései	Problémás esetek
Tudásbeszerzés	Nem osztjuk meg a tudást.
Tudásmegosztás	A munkatársak távozásával a tudás is elmegy a cégtől.
Tudásbefogadás	Miért vegyem át, hiszen nem itt találták ki?

# A tudástranszfer evolúciója nemzetközi vállalatoknál, hazánkban és a kelet-európai régióban





# A tudásösszeadás általános sémája





## Tipikus TM esetek

- A tudásmenedzselés területén gyakran fordulnak elő a leírt alábbi esetek:
  - **Függés:** Kezdetben a helyi leányvállalatnak alapvetően a piaci pozíció megerősítése, valamint az értékesítési hálózat kiépítése volt a kulcsfeladata. Ebben jelentős segítséget kapott az Egyesült Királyságban lévő európai központtól.
  - **Helyiként való működés:** Miután az előbbiekben leírtakat a helyi cég sikerrel teljesítette, a helyi ügyvezető irányításával viszonylag függetlenül végezte tovább a munkáját.
  - **Központi kontroll növekedése:** Az európai központ erős kontroll alá vette a helyi leányvállalatot.
  - **Vezetés-irányítás átvétele:** A központi termékdivíziók fokozatosan átvették az egyes termékek fölötti irányítás jogát. Így a helyi irányítás inkább csak formálissá vált.

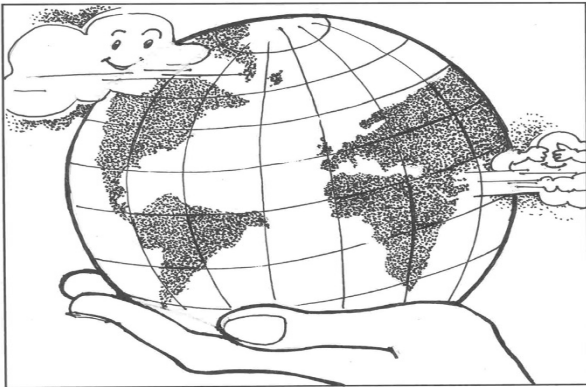


# Záró eset: VW-Skoda

A cseh autógyár 1989-ben bekövetkezett politikai változásokat követően - az új gazdasági és piaci körülmények hatására - új, tőkeerős külföldi partner után kezdett kutatni, hogy a vállalat működését hosszútávon biztosítani tudja fennállását és újra nemzetközi szereplővé válhasson.

A hagyományos cseh-német szembenállás miatt számosan a francia Renault autógyárat látták volna partnerként szívesen. A privatizációs versenytárgyalásra négy cég a BMW, a Honda, a Renault, a Toyota és a Volkswagen (VW) nyújtott be ajánlatot. Napjaink cseh elnöke Vaclav Klaus, aki akkoriban pénzügyminiszterként regnált nem szívesen támogatta a szakmai befektető külföldi megjelenését, helyette inkább más privatizációs megoldást látott volna jónak. Végül a cseh kormány 1990 decemberében a Volkswagen német autógyárat választotta a Skoda partnerének. VW először a vállalat 30%-t vásárolta be kb. 330 millió euróért. Az újonnan létrehozott Skoda Rt. vegyes vállalat 1991. áprilisában megkezdte is működését. A német partner 750 millió euróért megvásárolta a vállalat cseh kézben lévő vagyonának fennmaradó 70 százalékát.

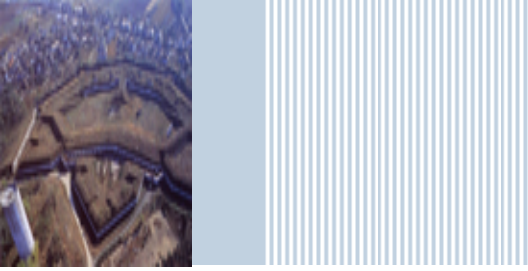
A vállalat központja és menedzsmentje megmaradt a cseh főváros közelében található Mlada Boleslavban. Jelentősen átalakult a cég termékeinek profilja. A korábbi évtizedek siker autója a Felicia 1994-re megújult és 1996-ben legördült a gyár futószalagjáról az első új Skoda Octavia. A privatizáció óta a Skoda Autógyár által gyártott ötmilliomodik 1,6 literes benzines, 75 kW teljesítményű Skoda Octavia Ambiente 2005. november 1-jén 13:00 órakor gördült le a Mlada Boleslav-i gyár futószalagjáról.



# **8. Teljesítményértékelés nemzetközi környezetben**

**Dr. Poór József**

**Budapest  
2009.**



**Jelen anyag a Nemzetközi emberi erőforrás  
menedzsment c. könyv 8. fejezetének prezentációs  
anyaga.**

**Készítette**

**Poór József, egyetemi tanár  
bejegyzett menedzsment tanácsadó**

**E-mail: [poorjf@t-online.hu](mailto:poorjf@t-online.hu)  
Phone: 06-20-464-9168**





# Fejezet eleji üzenet

A tanácsadó cégek előszeretettel ajánlanak ügyfeleiknek különböző recepteket, amelyek ígéreteik szerint, megfelelő vezetői támogatással és dolgozói részvétellel sikert hozhatnak az alkalmazóiknak. Mark Gottfredson és a Steve Schaubert (2008, 237) a nemzetközileg is elismert Bain stratégiai konzultáns cég két globális partnere (tulajdonosa), a következőket ajánlja a teljesítményjavító akciótervek alkalmazására. „Az ilyen akciótervnek két egymással szembe állítható tulajdonsága van. Egyrészt egyszerűnek és érthetőnek kell lennie. Három-négy célt tartalmazhat. Másrészt viszont nagyon részletesen írja le a szükséges tevékenységeket”.

# Bevezető eset: Egy szokatlan TM megbeszélés egy esős délután

## BEVEZETŐ ESET

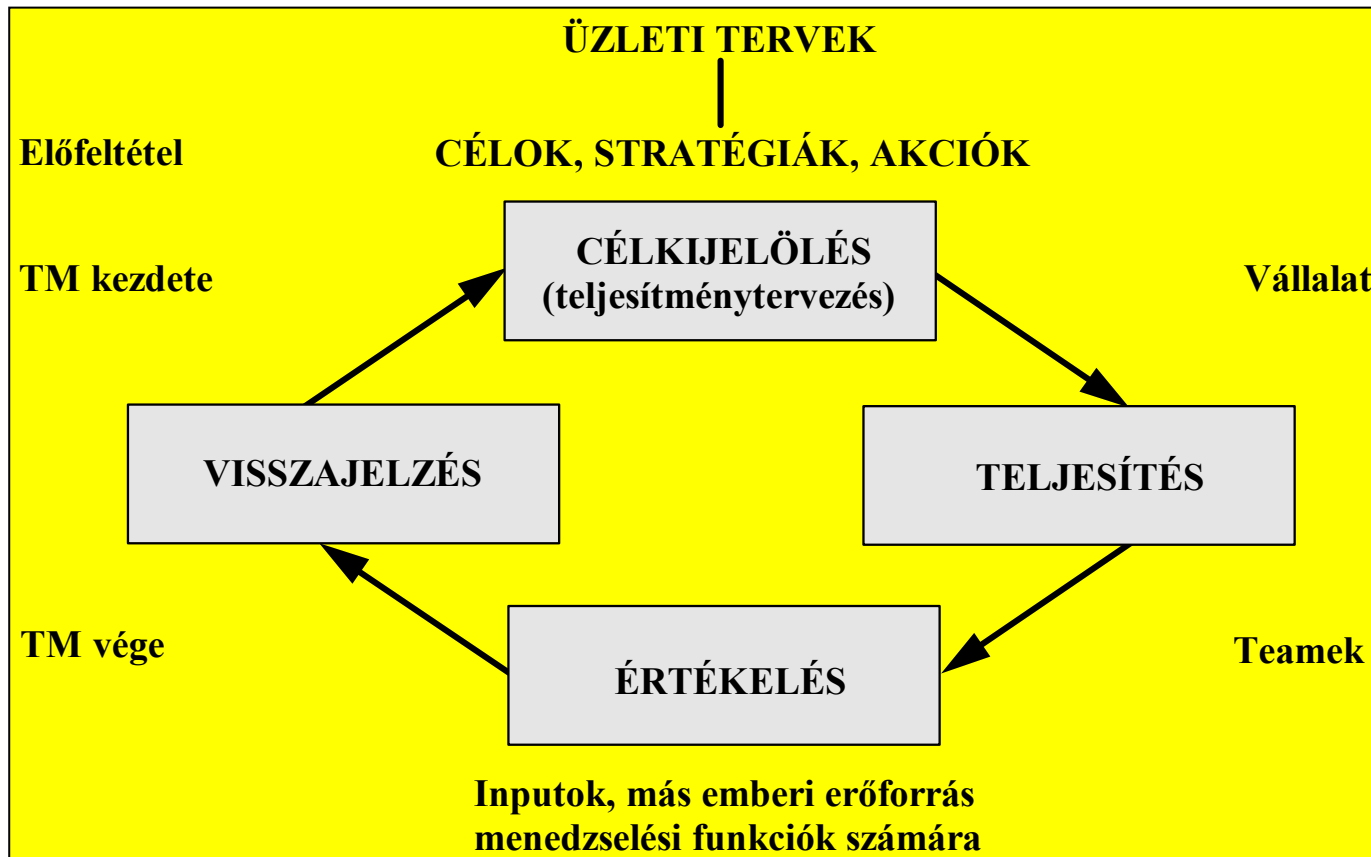
### Egy szokatlan TM megbeszélés egy esős délután

Richard Hoffmann egy montreali (Kanada) olajipari cég alkalmazottját három évre a vállalata kiküldte környezetvédelmi tanácsadói beosztásban Venezuelába. A kiérkezése után Richard a főnökétől kapott e-mailből megtudta, hogy a helyi partnere egy francia mérnök lesz, egy bizonyos Jean Pullan. A főnöke arról is tájékoztatta Richardot, hogy 20 évig élt francia Guayanában és most már közel 15 éve Venezuelában dolgozik. Az e-mailt elolvassván, a Kanada francianyelvű részéből érkezett Richard nagyon megörült ennek a hírnök. Miután berendezkedett írt egy e-mailt Jeannak, hogy mik lennének a legfontosabb célok, amit közösen el kellene érniük. Richard üzenetét, a cégnél szokásos angol helyett franciául írta meg. Miután néhány nap múlva sem kapott választ az elküldött üzenetére Richard két értekezlet között megpróbált beszélni Jeannel. Richard azon kérdésére, hogy mi a válasza a neki elküldött célkitűzésekre, Jean csak annyit felelt – „Nagyon el voltam, de nem kell nagyon türelmetlennek lenned, megbeszélem a célokat a munkatársaimmal”. Ahogy teltek múltak a napok Richard egyre türelmetlenebb lett. Egy pénteki napon megvárta Jeant a cég étkezőjének előterében és megkérdezte tőle, mi történt a neki elküldött célok továbbadásával. „Minden rendben, mindent megbeszéltem kollégáimmal”. Amikor Richard azt kérdezte tőle, hogy mikor tudnának leülni a cégnél szokásos TM megbeszélésre. Jean lakonikusan csak annyit válaszolt, hogy Richard hívja fel a titkárnőjét. És különben is ő már elküldte a TM jelentését Montrealba Richard főnökének. A szokatlan beszélgetés után, kilépve az esőbe, Richard vissza gondolt azokra a kellemetlen megbeszélésekre, ami közte és Jean teamje között zajlottak az elmúlt időszakban. Hosszas töprengés után úgy döntött, hogy felhívja montreali főnökét és beszámol Jeannel való kellemetlen tapasztalatairól.

Forrás: Dowling, J.P.-Festing, M.-Engle, A. (2008): International Human Resource Management. Thomson-South-Western, London.p. 283. nyomán

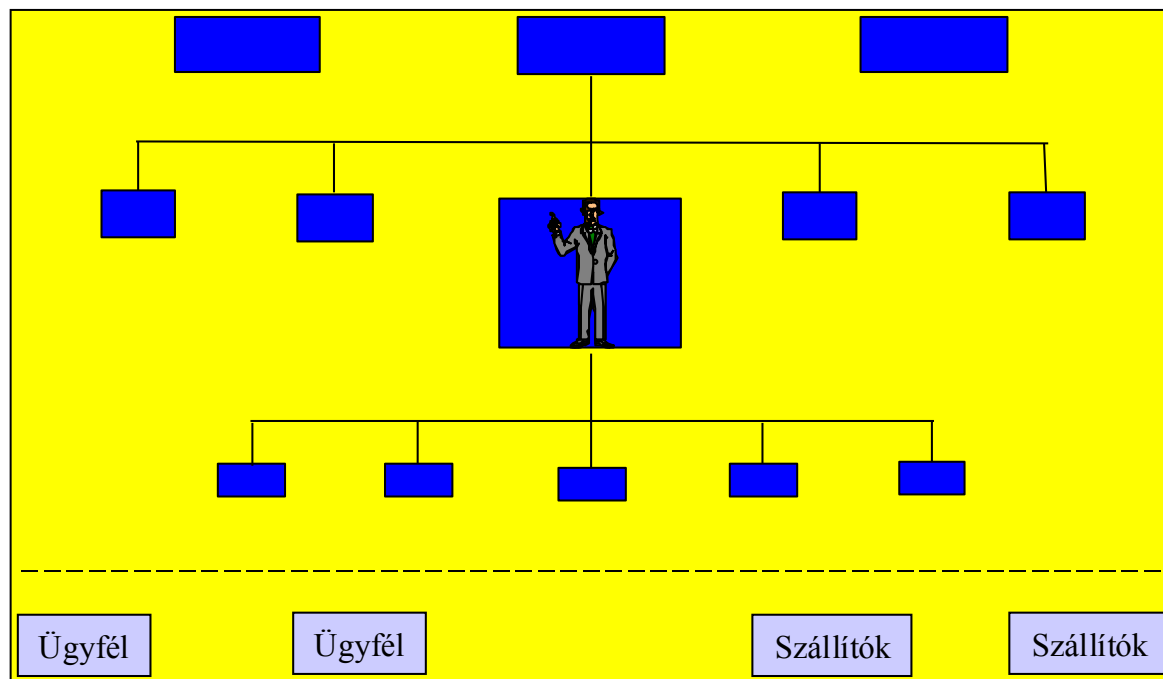


# A teljesítménymenedzsment elemei

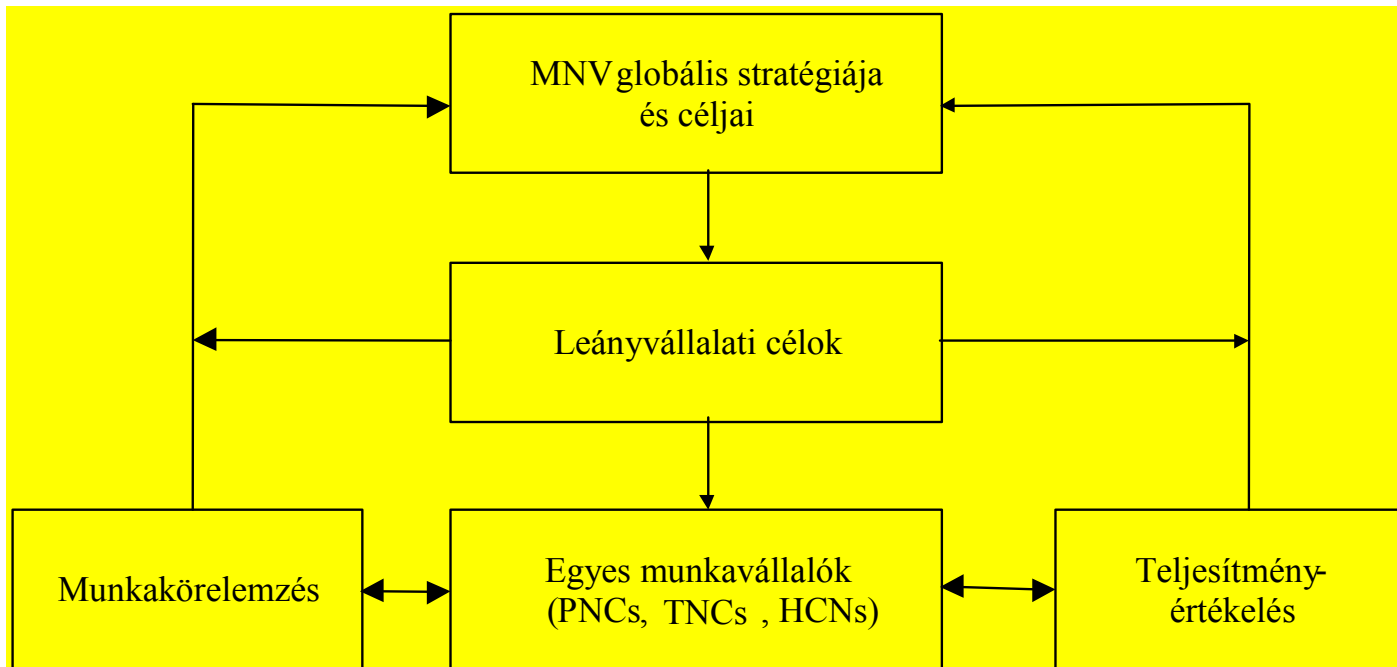




# Értékelési szituációk



# A nemzetközi vállalati TM komponensei





# Jellegzetes célok

- **Értékelési célok:**
  - Visszacsatolás nyújtása az alkalmazottnak és főnökének a célok teljesítéséről.
  - Megfelelő adatok szolgáltatása a bérezési, jutalmazási és munkaköri előléptetési döntések számára.
  - Támogatni a vállalat vezetését abban, hogy megfelelően tudja a jó, illetve a nem megfelelő teljesítményt elbírálni és annak alapján a szükséges személyi konzekvenciákat (előléptetés, visszahívás, esetleg átirányítás) levonni.
- **Fejlesztési célok:**
  - Segíteni a vezetőket beosztottaik teljesítményének javításában és fejlesztésének támogatásában.
  - Elősegíteni a jövőbeni karrierdöntések minél jobb megalapozását.
  - Azonosítani szervezeti és egyéni problémákat.
  - Elősegíteni egyéni, csoportos és szervezeti szintű tréningigények meghatározását.

# Teljesítménymenedzsment különböző kultúrákban

Témakör	USA	Szaúd-Arábia	Dél-Korea
Célja	Adminisztratív döntések megalapozása, személyzetfejlesztés	Előmenetel, szervezetfejlesztés	A főnök-beosztott viszony fejlesztése
Végzi	Közvetlen felettes	Több szinttel feljebb lévő felettes, aki ismeri az értékeltet	Mentor és felettes
Értékelő hatásköre	A felettesi pozícióból adódik	Reputáció, presztízs, amit képzettsége, tapasztalata, életkora alapoz meg	Az értékelő sokéves munkaviszonya a szervezetben
Értékelés folyamata	A felettes vezeti az értékelt által adott válaszok és észrevételek alapján	Az értékelő autoritása döntő, soha nem mondja, hogy „én nem tudom”	A felettes vezeti az értékelt által adott informális válaszok és észrevételek alapján
Gyakoriság	Általában évente egyszer	Évente egyszer, de folyamatos tevékenység	Személyzetfejlesztést szolgáló értékelés évente egyszer, az új gazdasági év első hónapjának végén
Alap	Az értékelő objektivitása	A szubjektív értékelés és személyes kapcsolat a legdöntőbb	Szubjektív értékelés a döntő, nincs formális kritériumrendszer
Visszacsatolás (Feedback)	Az értékelés közlése direkt, közvetlen, egyes esetekben írásos formában	Az értékelés közlése nem közvetlen, írásos közlés kizárt	Az értékelés közlése nem közvetlen, esetleg szóbeli kifejtés
Elismerés, jutalmazás	Közvetlen jutalmazás, esetleg írásos köszönet	Közvetlen jutalmazás, esetleg szóbeli köszönet	A beosztott nem kap információt az értékelésről, ritkán jutalmaznak
Értékelés közlése	Egyénileg	Egyénileg	Csoportosan
Motiváció	Pénz, előléptetés, karrierlehetőség	Lojalitás a céghez	Pénz, előléptetés, lojalitás a főnökhöz

Forrás: Shenkar, O. (1995): „Global Aspect of Human Resource Management. IRWIN, Boston:29.



# Két fontos kérdés

A nemzetközi vállalatoknál folyó teljesítménymenedzsmenttel összefüggésben az alábbi kérdéseket célszerű mérlegelni:

- ❑ **Egész vs. rész:** Gyakran fordul elő, hogy egy adott piacon a nemzetközi cég helyi leányvállalata veszteséges, de mivel olyan feladatokat végez, ami az egész cég szempontjából fontos, csak a helyi pénzügyi eredmény alapján értékelni nem célszerű .
- ❑ **A nehezen összemérhető adatok** gyakran illuzórikussá tehetik egyes esetekben a pénzügyi mutatók alapján történő összehasonlítást.



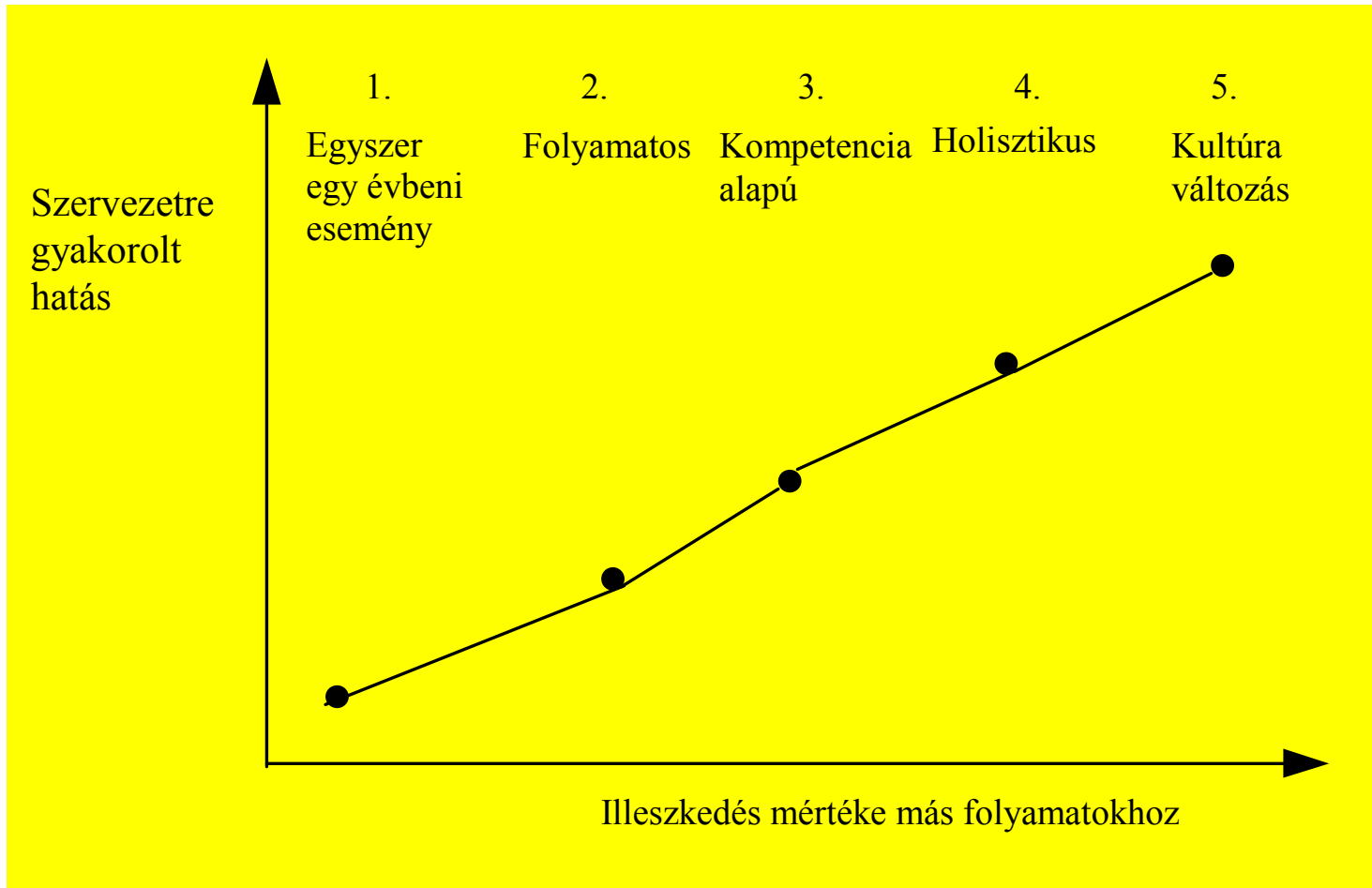


# Más TM vélemények

- Tegyük különbséget a megbízatás **nehézségi szintjei** szerint! Például nem egyformán nehéz Kínában vagy Angliában külföldi vezetőnek lenni.
- Használjunk **többforrású értékelést!** Nagyobb súllyal vegyük figyelembe a működési országból, mint az anyaországból származó információk forrásait!
- Ha az értékelő anyaországbeli, kérjünk segítséget olyan munkatárstól, aki jól ismeri a **működési ország aktuális viszonyait!**
- Módosítsunk a teljesítménykritériumokon és azok súlyozásán és igazítsuk az **adott ország jellemzőihez!**
- Ne csupán **menyiségi** – profit, piaci részesedés – kritériumok alapján értékeljünk! Ezért a fizikai mutatók (pl. ügyfelek száma) alapján történő összehasonlítás sokkal célravezetőbb
- A nemzetközi környezetben meglévő rizikók arra ösztönzik ezeket a cégeket, hogy ne **mereven** alkalmazzák a TM módszert.
- A távolság és az időeltolódás miatt nehéz a kapcsolattartás a helyi menedzserekkel. A legfejlettebb technikai eszközök mellett is fontos a **személyes találkozás**. Ezek az alkalmak lehetővé teszik a TM szempontok megbeszélését.
- A helyi **leányvállalat érettsége** szintén befolyásolja, hogy milyen TM módszert célszerű alkalmazni. Nem érdemes a kezdeti fázisban lévő, helyi leányvállalat termelékenységét a legfejlettebb leányvállalatokéival összehasonlítani. Viszont célszerű egy hosszú távú tervet felállítani abból a célból, hogy mit szeretnénk elérni 1, 2 vagy 3 év múlva.



# TM jellegzetes szintjei





# TM eltérések

Amikor a külföldi kiküldöttekről szólunk, nem szabad elfeledkezni arról, hogy többféle kategóriájuk különböztethető meg. Ezek a következők:

- a **hagyományos expat-ek**, akik hosszabb ideig tartózkodnak egy-egy leányvállalatnál,
- a **rövidebb időre kiküldöttek** nem expat státuszú kiküldöttek.



# TM célok és időhorizontjai

Rövid táv

Hosszú táv

Üzleti  
célok



Kompetenciák

# Külföldi kiküldöttek jellegzetes értékelő csoportjai

Célországbeliek		Célországon kívüliek	
Értékelők csoportjai	Százalékos megoszlás	Értékelők csoportjai	Százalékos megoszlás
Ügyfelek	1 %	Szponzor	7 %
Beosztottak	7 %	Központi HR	17 %
Azonos beosztású kollégák	10 %	HR szakemberek	23 %
HR szakemberek	12 %	Régióbeli főnökök	41 %
Saját maguk	39 %	Felettes	45 %
Felettes	75 %		

Forrás: Briscoe, D.R. - Schuler, R. (2004): International Human Resource Management. Routledge, London: 364.

# TÉR beszélgetés nem megfelelő módon és formában

## Szemelvény: TÉR beszélgetés nem megfelelő módon és formában

*István (értékelte): Szervusz Laci, a titkárnőd jelezte, hogy szeretnél velem beszélni*

*Laci (értékelte): Igen, igen. Szervusz, gyere be. Mikor érkeztél haza?*

*István (értékelte): Tegnap délután jöttem haza kocsival. A család már egy hete itthon van. Ők repülővel jöttek.*

*Laci (értékelte): Tudod néhány nap múlva le kell adnom a külföldön dolgozó beosztottaim, így a tiedet is - éves teljesítményértékelő lapjait a Kiküldötti szerviz központnak. Előre kell bocsátanom, hogy nagyon elégedett voltam a teljesítményeddel. Mindig számíthattam rád.*

*István (értékelte): Ezt jó hallani tőled.*

*Laci (értékelte): Kérlek mondd valamit az év befejezéséről. Volt valami különös, említésre méltó. Tudunk most beszélni.*

*István (értékelte): Igen. Nem volt semmi különös. A szokásos módon sikerült az évet befejezni. A dolgozók három hét szabadságra mentek, majd január 10-én kezdünk.*

*Laci (értékelte): Ha nincs semmi különös, akkor elkészítem a papír munkát és a TÉR értékelő napot aláírhatod a titkárnőmnél az új év első munkanapján. Nem kell aggódnod. Jogosult leszel az előzetesen kialakított prémiumra és a legmagasabb fizetésemelésre javasollak.*

*István (értékelte): Nagyon köszönöm.*

*Laci (értékelte): Az ajtóm mindig nyitva áll a számodra. Bármikor, ha szükséged csak írd egy e-mailt vagy hívjál.*

Forrás: Poór J. (2004a): „Örökség” - A nemzetközi vállalatok leányvállalatai szerepének és fejlődésének HR vonatkozásai Magyarországon. Mercer Human Resource Management, Budapest.



# Mennyire sikeresek a magyar vezetők nemzetközi környezetben?

## **Szemelvény: Mennyire sikeresek a magyar vezetők nemzetközi környezetben?**

*Érdeemes a jelzett témával kapcsolatban felvetni a kérdést: Mennyire sikeresek a magyar vezetők nemzetközi környezetben? Egy közelmúltban készült Roland Berger felmérés szerint a magyar „paprika” nem nagyon lett sikeres. Itt nem a közelmúlt paprika botrányára gondolnak a jelentés készítői, hanem ennél sokkal prózaibb okokra: a magyar vezetőknek a kezdeti sikerektől való elbizakodottságára, a nem kulcstémákra való koncentrációra és nem utolsósorban a magyar átokra, a kishitűségre...*

Forrás: Banyár L. - Brückner G. (2004): A menedzser, ha magyar. Manager Magazin, No. 5.:24-29. nyomán.

# Különböző amerikai generációk TÉR jellemzői

Jellemzők	Veteránok (1922-1945)	Baby boomeerek (1946-1964)	X generáció (1965-1980)	Y generáció (1981-2000)
Alapértékek	Hatalomtisztelet Konformizmus Fegyelem	Optimizmus Részvétel	Szkeptikus Vidámság Ínformalitás	Rugalmasság Hit Vidámság
Munkaerkölcs	Kitartó munka Hatalomtisztelet Első a szolgálat Szabálykövetés	Munkamánia Személyes dicsőség Minőség Hatalom megkérdőjelezése	Önmegvalósítás Saját célok előtérbe helyezése	Következő feladat Párhuzamos feladatvállalás Vállalkozó Tolerancia
Munka jelentése	Kötelesség	Érdekesség és változatosság	Kiugrás Szerződéses viszony	Minél előbb befejezni Teljesítmény
Kommunikáció	Formális levél	Személyes üzenet	Direkt és azonnali	e-mail és voice mail
Visszajelzés és Kommunikáció	Nincs különös hír az a jó Közvetlen	Pénz nem minden Fontos a cím és az elismerés	Fontos az önmegvalósítás	Amit akarok azt megteszem Értelmes munka
Motiváló üzenetek	„Az Ön tudása elengedhetetlen a számunkra”	„Értékeljük a munkáját és szükségünk van Önre”	„Tegye, ahogy gondolj, felejtse el a szabályokat”	„Akarsz okos és értelmes emberekkel dolgozni”

Forrás: Kessler, R (2008): Competency-Based Performance Reviews. Career-Press, Franklin Lakes.:95.





# Globális TM kritikája

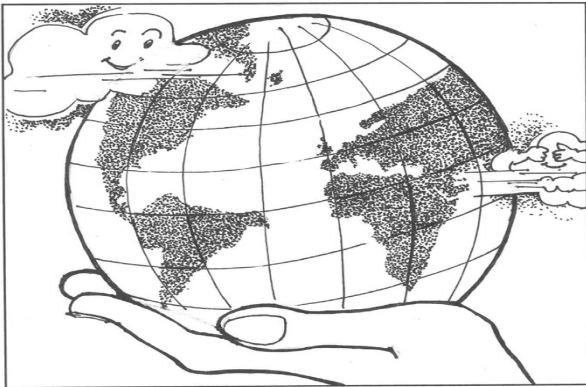
Karoliny (2006) úgy látja, hogy „a külföldi felmérésekben nem találtak egyértelmű bizonyítékot arra, hogy a teljesítményértékelés valóban hozzájárul-e a szervezeti teljesítmény javításához. Arra azonban igen, hogy az egyének számára **hathatós** segítséget jelenthet a szervezeti szerepeik megértésében, értékelésében. A vizsgálatok eredményei alapján, a teljesítményhez kötődő bérezés motivációs eredménye megkérdőjelezhető, hiszen hatása a jól teljesítőkre a legnagyobb, a közepesekre kevés, a gyengékre pedig gyakorlatilag semmi.”

A nemzetközi vállalatok egy részének javára írandó, hogy a hazai közszférával vagy számos hazai nagyvállalattal szemben, a TM-et rugalmasabban kezelik



## Záró eset: Ford

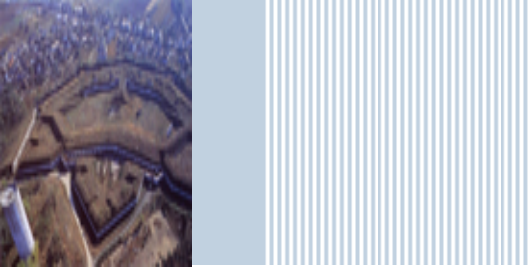
A Ford Motor Company a székesfehérvári Alba üzemének 1991-es megalapításakor az amerikai menedzsment az empowerment vezetési gyakorlati megvalósítása mellett döntött. A döntésükben egy olyan vezetési filozófia megvalósítása vezérelte a vezetést, amely hosszabb távon biztosítja az üzem versenyképességét, illetve egy sikeres megvalósítás példaként álljon a többi üzem előtt. A jelzett vezetési módszer lényege, hogy a dolgozók sokkal több önállósággal, befolyással, döntéshozatali lehetőséggel, felelősséggel vannak felruházva, mint a hagyományos szervezeti formák között. Egy ilyen szervezetben a csoportok nagyfokú önállóságot élveznek és a megadott keretek között maguk hozhatnak meg számos olyan döntést, amit hagyományos szervezetben a vezetőség tart fenn magának, ezért az egyes dolgozói kollektívákat önigazgató, autonóm munkacsoportoknak is szokták nevezni.



# **9. Javadalmazás nemzetközi környezetben**

**Dr. Poór József**

**Budapest  
2009.**



**Jelen anyag a Nemzetközi emberi erőforrás  
menedzsment c. könyv 9. fejezetének prezentációs  
anyaga.**

**Készítette**

**Poór József, egyetemi tanár  
bejegyzett menedzsment tanácsadó**

**E-mail: [poorjf@t-online.hu](mailto:poorjf@t-online.hu)  
Phone: 06-20-464-9168**



# Fejezet eleji üzenet

Robert B. Reich (2007:111) az amerikai, Clinton kormány volt munkaügyi minisztere és a kaliforniai Berkeley Egyetem tanára úgy véli, hogy a nagy amerikai nemzetközi cégek elsőszámú vezetőinek a fizetését ma már nem az üzleti világ logikája, hanem teljesen más szabályok és elvek határozzák meg. „Gazdasági értelemben egy vállalat elsőszámú vezetője olyan mint egy magas beosztású bürokrata, viszont sokkal jobban kezd hasonlítani az ünnepeelt színészekhez és sportolókhoz. Az amerikai Hollywood filmstúdiók sztárjai, mamár megkapják filmemből származó teljes bevétel 15 százalékát. Csak a leírtakhoz hasonló ösztönzési alapelvek alapján lehet megmagyarázni a nagy amerikai cégek vezetőinek többszáz millió dolláros éves bonuszát és szokatlan nagyságú végkielégítéseiket..

# Bevezető eset: Munkaerő elkötelezése – globális HR felmérés következtetései

## BEVEZETŐ ESET

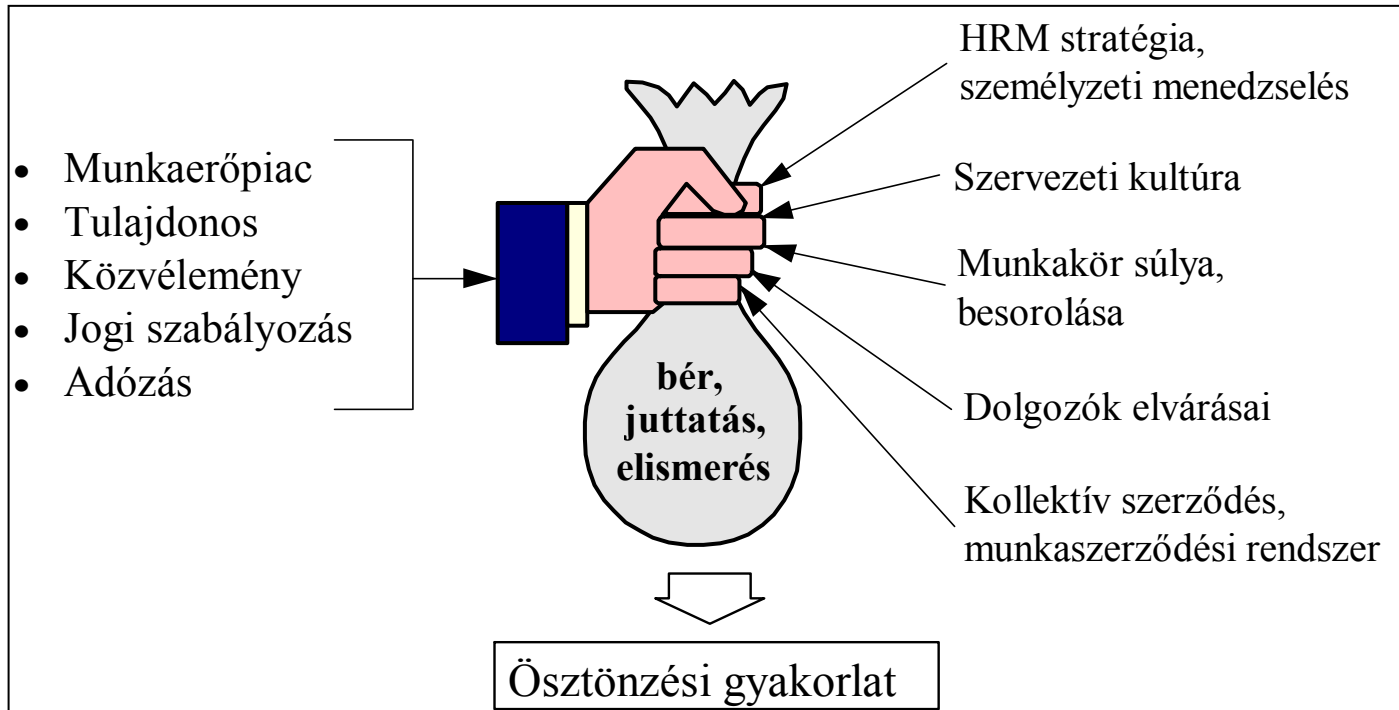
### Munkaerő elkötelezése – globális HR felmérés következtetései

Tower Perrin (röviden TP) globális HR tanácsadó cég a közelmúltban publikálta 18 országra kiterjedő felmérésének eredményét. A 90.000 munkavállaló válaszait értékelő vizsgálatban arra keresték a választ, hogy melyek a munkaerő elkötelezésének tipikus jellemzői, milyen problémák és tapasztalatok vannak ezen a téren és milyen jó megoldásokkal javítható ez, a nagyon nehezen befolyásolható kérdéskör. A vizsgálat általános következtetése volt, hogy az elkötelezettség növelésével jelentősen javítható az üzleti eredmény. A TP kutatói összességében a következőket állapították meg:

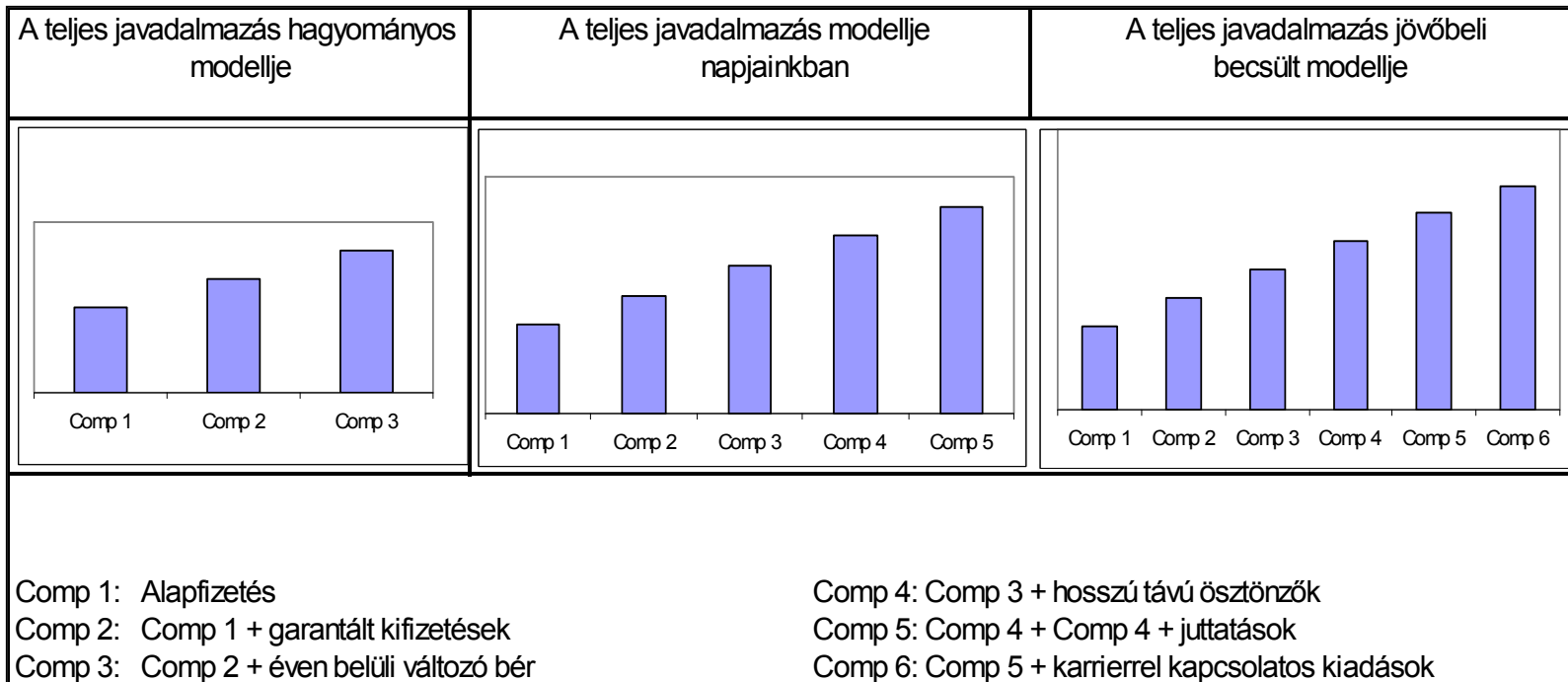
- A vizsgált munkavállalók alig egyötöde teljesen elkötelezett a vállalat céljai és tevékenysége iránt. A vizsgált dolgozók közel 40%-a, teljesen, vagy részben nem elkötelezett a cége iránt.
- A dolgozói elkötelezettség foka nagyban kihathat a fluktuációra.
- A megkérdezett dolgozók a következő öt tényezőt tartották különösen fontosnak:
  - Megfelelő arány biztosítása a munkahely és a családi élet között.
  - A munkahely hosszú távú biztonsága.
  - Maximalizálni a pénzbeli és nem pénzbeli javadalmazást.
  - Érdekes és kihívó munka biztosítása.
  - Megfelelő védelem és biztonság nyújtása a dolgozó és családja számára.
- A következő tíz tényezőt tartották fontosnak globális szinten a megkérdezett dolgozók:
  - A felsővezetés elkötelezettsége a dolgozók jólétének növelése érdekében
  - A személy készségeinek és képességeinek javítása
  - A cég ismertsége, reputációja
  - Bevonás a részleg/szervezet döntéseibe
  - Hatékony ügyfélorientáció
  - Hatékony HR standardok
  - Karrierlehetőségek
  - Érdekes és kihívó munkalehetőségek
  - Jó kapcsolat a közvetlen feletttel
  - Innovatív szervezeti környezet

Forrás: TP (2008): Towers Perrin Global Workforce Study. Global Report, Towers Perrin [www.towersperrin.com](http://www.towersperrin.com) és Montafi, J.-Senkowsky, H.-Anglidou, D. (2008): Employee Engagement: Driving Performance through People. Global Insights in People Management, Annual Conference, Cranat-Cyrus Human Resource Association, 21-22 May, Nicosia. nyomán.

# A vállalati ösztönzés modellje



# A vállalati ösztönzés összetettségének alakulása







# Nemzetköziesedéssel kapcsolatos ösztönzési kérdések

Az ösztönzéssel kapcsolatosan számos gyakorlati kérdéssel szembesülnek a cégek, amikor kilépnek a nemzetközi porondra:

- A kiküldöttek fizetése országról országra különbözzék, vagy a világon mindenütt ugyanolyan legyen? Ha egy amerikai, egy holland és egy magyar dolgozik egy külföldi leányvállalatnál hasonló beosztásban, munkakörtől függő fizetéseik teljesen megegyezzenek, vagy a saját hazájukból hozott eltérő bérek alapján fizessük őket?
- Milyen megoldás a célravezető akkor, amikor egy külföldről visszatért japán menedzser fizetése a hazai standardnak megfelelően hirtelen a felére csökken?
- Milyen ország gyakorlatát vegyék alapul, amikor egy-egy munkatárs juttatási programját tervezik: hazai, célországbeli vagy valami más megoldás a célravezető?
- Lehet-e egyetlen nyugdíjprogramot nyújtani a kiküldötteknek, vagy munkahelyváltás esetén újat célszerű alkalmazni?
- Milyen módon lehet a legkedvezőbb társadalombiztosítási és adózási feltételeket biztosítani?

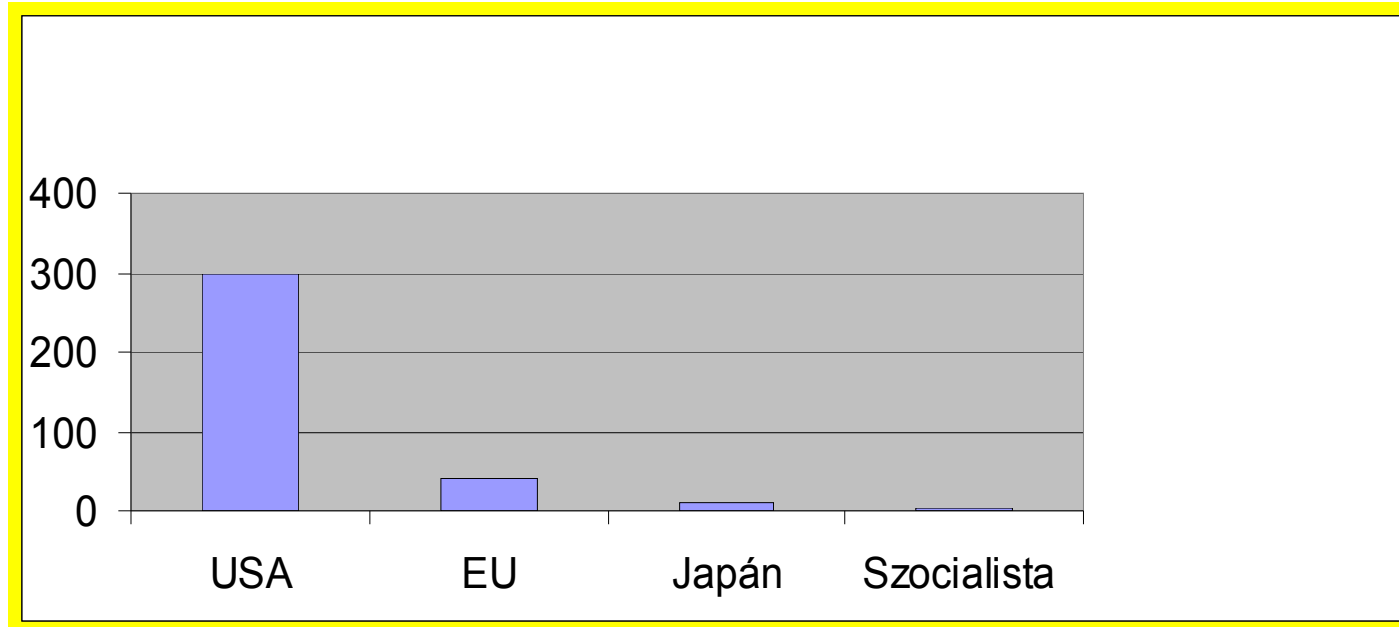


# A munkavállalói teljesítmény általános befolyásolói

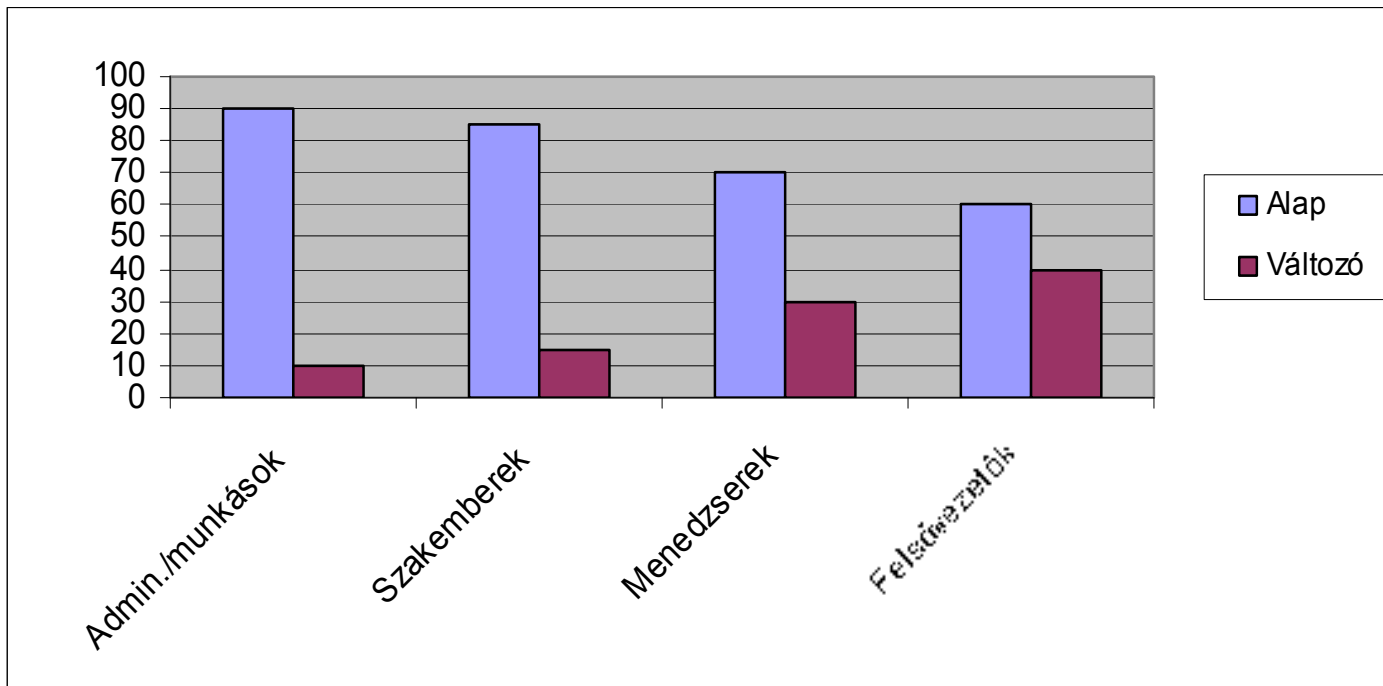
Munkavállalói teljesítmény =	Képesség (know-how) Motiváció (energiák és vágyak) Erőforrások (eszközök és támogatás) Irányítás (célkitűzések)
------------------------------	--



# Tipikus különbségek a legnagyobb és legalacsonyabb jövedelmek között



# Alap- és változó jövedelmek százalékos arányai munkaköri kategóriákként





# Ösztönzésmenedzselés jellegzetes stratégiái

- ❑ **Hagyományos nemzetközi vállalat** esetében nagyon korlátozott az információáramlás ösztönzésmenedzselés terén. Az ösztönzésmenedzselés gyakorlatát helyben alakítják ki. Jelentősek a fizetési különbségek a külföldi kiküldöttek és a helyiek között. Általában a kiküldöttek otthoni fizetéseiket hozzák magukkal új helyükre.
- ❑ Az ún. **sokországos (multidomestic) vállalat** esetében az ösztönzésmenedzselés gyakorlatát helyben alakítják ki. Ebben a modellben kevés az expat, ezért nem okoznak gondot a helyiek és kiküldöttek közötti jelentős jövedelemkülönbségek.
- ❑ A **globális vállalatok** esetében az ösztönzésmenedzselés keretei és alapelvei teljesen egységesek, ettől nem nagyon térnek el. Az anyavállalattól és a kiválósági központoktól érkezett kiküldöttek és a helyiek bére között jelentősek a különbségek. A globális vállalatok gyakran a központ vagy a globális szinten jellemző fizetéseket alkalmazzák kiküldötteik esetében.
- ❑ A **transznacionális cégek** esetében is léteznek globális ösztönzésmenedzselési alapelvek, de ezek keretei között a helyi viszonyok által megkívánt módon el lehet térni.

# Ösztönzési programok kulcskomponensei munkavállalói csoportonkénti bontásban

Teljes javadalmazási csomag		Munkavállalói csoportok		
Főelemek	Részelemek	PCN	TCN	HCN
1. Alapbér	Éves alapbér	X	X	X
2. Garantált készpénzfizetések	Étkezési hozzájárulás	X	X	X
	Közlekedési hozzájárulás	X	X	X
	Gépkocsi- hozzájárulás	X	X	X
	Szakmai, vezetői pótlékok	X	X	X
	Ipari körülményekkel összefüggő pótlékok	X	X	X
	Műszak- és túlóra pótlékok			X
	Ország veszélyességi pótlékok	X	X	
3. Éves bónusz, jutalék	Egyéni, csoport, vállalati	X	X	X
	Nyereség v. profitrészesedés	X	X	X
4. Hosszú távú ösztönzők	Részvényopció, részvénytulajdon, korlátozott részvény, készpénz és fantomrészvény	X	X	X
5. Juttatások	Rugalmas (választható béren kívüli) juttatások	X	X	X
	Gépjármű, egészségügyi szolgáltatások, baleseti, élet/személybiztosítás, nyugdíj, egyéb mobiltelefon, internet kapcsolat, üdülés, szakmai és sportklubtagság, kölcsön, vállalati hitel, albérlet, szolgálati lakás, kedvezményes termékvásárlás	X	X	X
	Lakhatási támogatás	X	X	
	Kiutazási és hazalátogatási támogatás	X	X	
	Iskoláztatási támogatás	X	X	
	Áttelepülési támogatás	X	X	
	Házastársi támogatás	X	X	



# Négy különböző ösztönzési stílus a világon

**Európai**

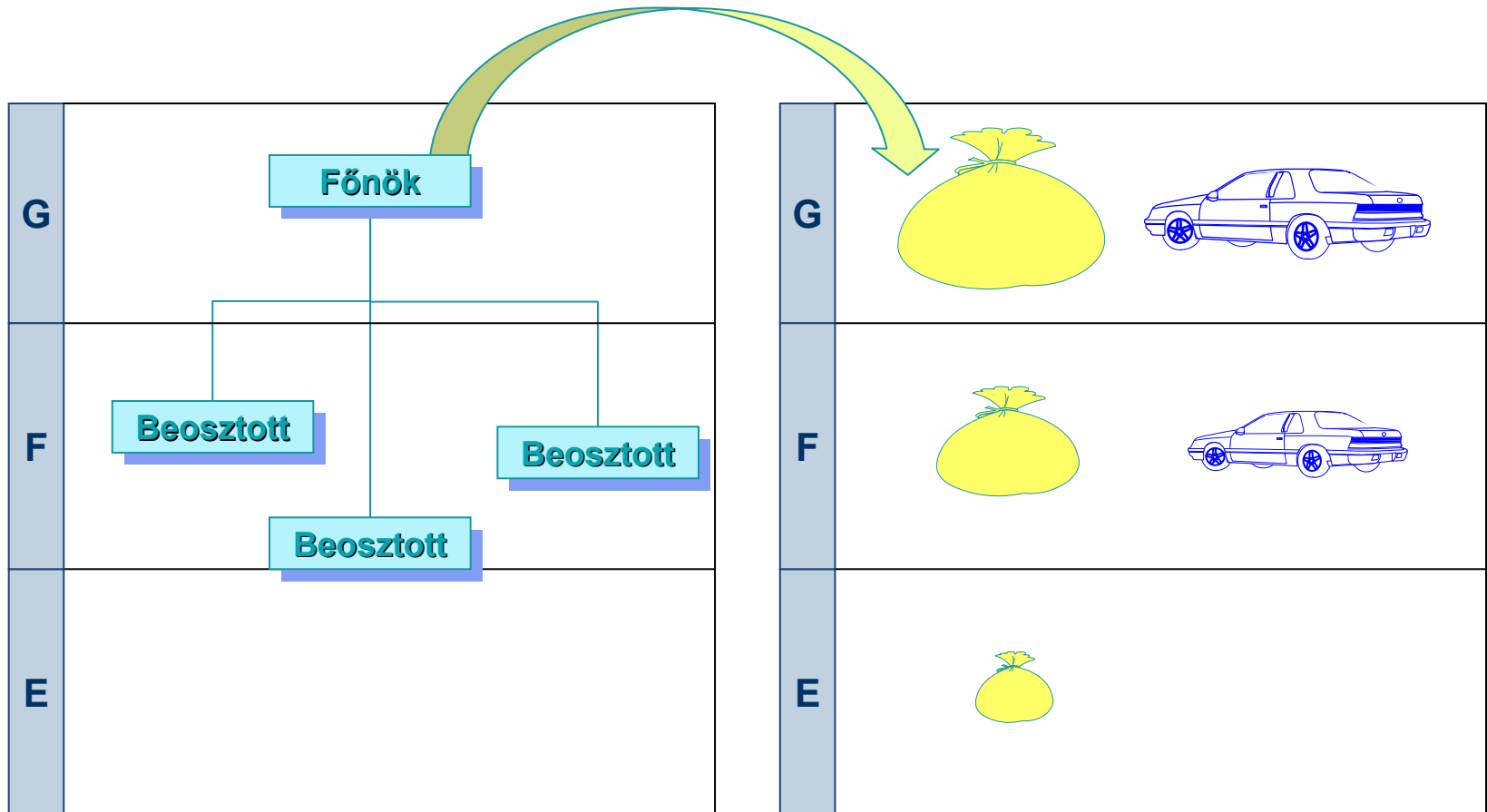
**Amerikai**

**Japán**

**Szocialista**

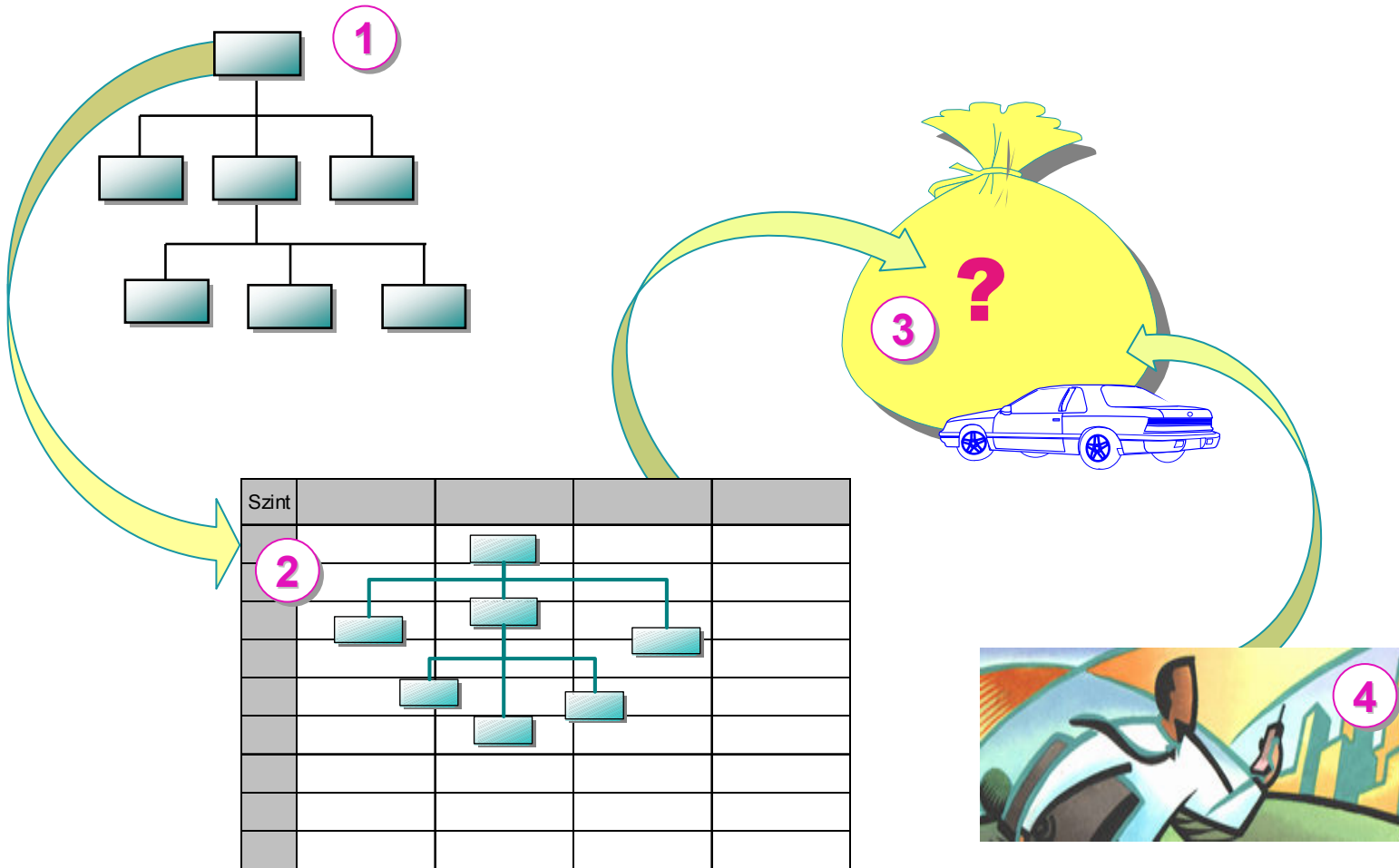
# Besorolás és bér

A korrekt besorolás alapozza meg a bérrendszert

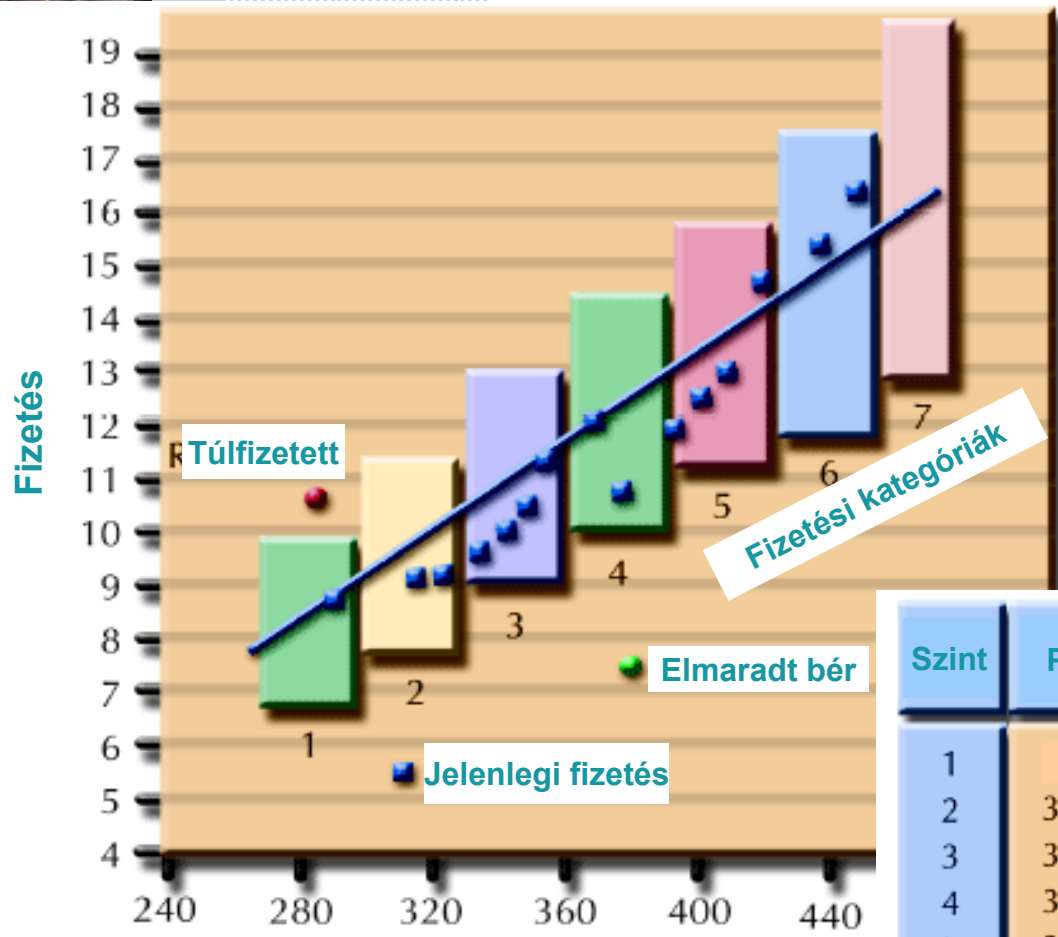




# Szervezet - besorolás - bér - teljesítmény



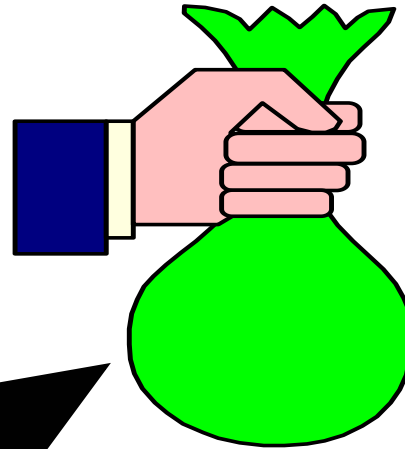
# Bérekategoriák és bérsávok



Szint	Ponthatár	Minimális fizetés	Átlag fizetés	Maximális fizetés
1		6.94	8.50	10.06
2	300–329	7.96	9.75	11.54
3	330–359	8.98	11.00	13.02
4	360–389	10.00	12.25	14.50
5	390–419	11.01	13.49	15.97
6	420–449	11.79	14.74	17.69
7	Over 450	12.79	15.99	19.18



# Külföldi kiküldöttek jellegzetes ösztönzési modelljei



Anyaországbeli  
(Home-country based)

Mérleg elvű  
(Balance sheet based)

Fogadó országbeli  
(Host country based)

# Anyaországi alapú ösztönzés modellje

Bruttó alapfizetés (anyaországi)

+ Kiküldetési pótlék

+ Veszélyességi pótlék

= Bruttó fizetés

- Hipotetikus otthoni adó

= Nettó otthoni jövedelem

+ Nettó életszínvonal pótlék

+ Nettó lakhatási pótlék

+ Nettó iskoláztatási pótlék

= Célországbeli jövedelem

Forrás: Hörner, M. (1991): Konzepte der Entgeltbemessung für eine Tätigkeit im Ausland. in: Berthel, J.- Groenwald, H: Nachlieferung 5, Teil IV: 13.

# Fogadó országai ösztönzés modellje

Bruttó alapfizetés (célországi)
+ Integrációs pótlék
+ Iskoláztatási pótlék
= Bruttó jövedelem
- Adó (fogadó országai)
= Célországbeli jövedelem

Forrás: Horner, M. (1991): Konzepte der Entgeltbemessung für eine Tätigkeit im Ausland. in: Berthel, J.-Groenwald, H.: Nachlieferung, 5: 11.

# Mérlegelvű vagy életszínvonal alapú közelítés

Bruttó alapfizetés (anyaországi)
- Adó (anyaországi)
- Társadalombiztosítási hozzájárulás (anyaországi)
- Lakhatási költségek (anyaországi)
= Rendelkezésre álló nettó jövedelem (anyaországi)
+/- Vásárlóerő kiegyenlítés
+ Kiküldetési pótlék
+ Lakásbérlés költsége
= Nettó jövedelem a fogadó országban
+ Társadalombiztosítási hozzájárulás
+ Adó
= Célországbeli jövedelem

Forrás: DGFP (1990): Von Erfahrungen Profitieren. Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Düsseldorf: 78.



# Más típusú modellek

- **Keretösszeg:** ezt a módszert a mérlegelvű ösztönzés túl nehézkes volta miatt alkalmazza egyre több cég.
- **Ösztönzés lokalizációja:** erre akkor kerül sor, ha egy külföldi kiküldött egyedülálló és karrierjének a kezdetén van, vagy már nagyon hosszú ideje van ugyanazon a helyen és nem akar onnan elmenni, akkor a helyiekéhez közel hasonló ösztönzési csomagot ajánlanak fel részére.
- **Cafetéria típusú ösztönzés:** ezt a nagyon drága és költséges kiküldötteknél alkalmazzák, amikor egy meghatározott keretösszeget ajánlanak fel vagy teljes, vagy korlátozott választási lehetőséggel.
- **Regionális ösztönzési modell:** ezt akkor alkalmazzák, amikor egy-egy kiküldött elkötelezte magát egy régió iránt, és azért, hogy a régió belüli megfelelő arányokat fenn tudják tartani.
- **Globális modell:** bizonyos területeken ma már csak globális munkaerőpiac létezik. Ekkor két kategóriát alakítanak ki: a helyit és a globálisat. Az utóbbi legtöbbször a központéval egyezik meg.



# Megélhetési különbségek mérése

- COLA-módszer
- Hatékony Vásárlóerő Kosár (Efficient Purchaser Index) módszer
- Diplomáciai szervezetek módszere
- Big Mac index





# Adózás

- **Adókiegyenlítési módszer** (tax equilization), ami annyit jelent, hogy a cégek akkora összeget, amit az anyaországban szokásos, levonnak a kiküldött fizetéséből, és minden egyéb adót a célországban fizeti meg a kiküldött. Minden további támogatást és juttatást adómentesen kapnak a kiküldöttek, ezek adóját a cég vállalja magára.
- **Adóvédelem** (tax protection) keretében a kiküldött befizeti az anyaországban szokásos jövedelme utáni adót, ha a teljes adó kisebb a célországban, mint az anyaországban, akkor a különbözetet is be kell fizetnie.



# Helyiek ösztönzése

- ❑ **Helyi adaptív**, amelynek keretei között a nemzetközi cég a lehető legnagyobb mértékben idomul a helyi viszonyokhoz. Ennek a stratégiának előnyei a helyi szakszervezetekkel és politikai erőkkel folytatott egyeztetés során egyértelműen bizonyítható. Viszont fennáll a veszélye annak, hogy az ösztönzési magatartás nem teszi lehetővé a kohéziót, gondot okoz a megfelelő átláthatósága is.
- ❑ **Exportáló**, ami az „egy világ, egy stratégia” elvét követi. Ez a közelítés az egész világon egységes ösztönzési gyakorlat megvalósítását hangoztatja. Ennek a gyakorlatnak nagy hátránya az, hogy merev és nem teszi lehetővé az egyes helyi sajátos újítások, fejlesztések beépülését a rendszerbe.
- ❑ **Globális (integrátor)**, az egész világon megpróbálja alkalmazni egységes rendszerét, de megengedi a helyi sajátos megoldások együttélését az általános, szabványos keretekkel.

# Az amerikai legfelsővezetők és a fizikai dolgozók fizetése közötti különbségek (1930-2003)

Évek	Legfelsővezetők és a dolgozók fizetése közötti arány az Egyesült Államok cégeinél	
	Átlagos	Három kulcsvezető
1936-1939	55	75
1940-1945	50	60
1946-1949	42	50
1951-1959	41	49
1960-1969	35	40
1970-1979	35	40
1980-1989	54	73
1990-1999	130	190
2000-2003	128	320

Reich, R.B. (2007): Super capitalism. Alfred A. Knopf, New York:109.

# Fizetésemelés átlagos százaléka a világ jelentősebb régióiban és hazánkban, különböző munkavállalói kategóriákban (2003-2005)

No.	Régiók, országok	2003-2005				
		Felsővezetők (%)	Menedzserek(%)	Professzionális (%)	Admin/technikai(%)	Fizikai (%)
1.	Dél-Amerika (21 ország)	8,0	7,9	7,4	7,0	7,2
2.	Ázsia (14 ország)	5,7	5,8	5,9	5,9	5,1
3.	Nyugat Európa (17 ország)	3,9	3,7	3,5	3,4	3,3
4.	Kelet Európa (15 ország)	8,4	8,7	8,5	8,4	8,4
5.	Közél-Kelet és Afrika (4 ország)	6,2	6,3	6,4	6,2	6,3
6.	71 ország átlaga	6,5	6,6	6,3	6,2	6,0
7.	Magyarország	8,3	8,3	7,8	7,7	7,7

Forrás: Mercer (2005b): Global Compensation Planning Report. Mercer Human Resource Consulting, Geneva nyomán.

# Sokszínű munkaerő

## Eltérő juttatási igények

### Eltérő szükségletek

Újság, biztonság,  
egyéni gazdasági tanácsadó...



Egészségellátás,  
nyugdíj

### Eltérő életszakaszok

Nyugdíjas  
program

Nyugdíjba-  
menés

Nyugdíj előtti  
életszakasz

Családi állapot  
változása

### *Életciklus*

Munkába  
állítás

További  
tanulmányok

Házasság

Függetlenség  
feladása

Gyereknevelés

Vállalati kocsi,  
sportolási lehetőség,





# Globális ösztönzés kritikája

- A nemzetközi cégek általában a helyiek munkaerőpiaci átlaga fölött fizetnek. Ez az állítás általában igaz a kezdeti időszakban. Mihelyt a helyi vállalat megszilárdult és bekerült a globális körforgásba, azaz a helyi cég teljesítményét a globális hatékonysági mércével mérik, szűkülőben vannak a helyi menedzsment **fizetésemelési** lehetőségei. Napjainkban tapasztalható, hogy a nagy amerikai nemzetközi vállalatok helyi cégeik fizetésemeléseinek szintjét a nyugati környezetben tipikus százalékokhoz (3-5 %) próbálják kapcsolni. A jelzett állítás másik tipikus kritikája, hogy a jelzett átlag fölötti fizetéseket igen gyakran túlmunkával kiegészített többlet munkaidő alapján fizetik.
- Gyakran lehet tapasztalni a helyi leányvállalatok vezetői és munkavállalói részéről, hogy a külföldi tulajdonos részükre biztosít vezetői **részvényhez** jutási lehetőséget. Nagy nemzetközi cégeknél az ilyen részvényprogramba bekerülni csak hosszú munkaviszony és szerencsés felvásárlási szituáció esetén van lehetőség.

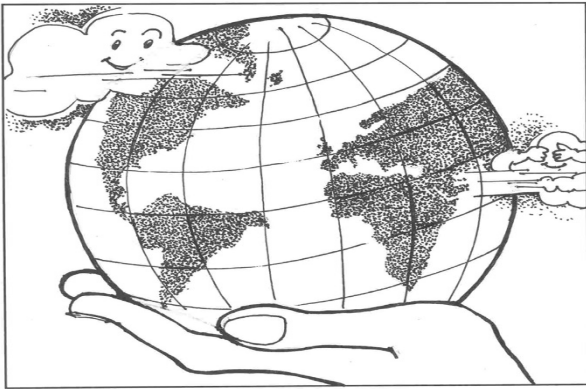


## Záró eset: MOL

Több átszervezés után az OKGT jogutódjaként 1991-ben létrejött a Magyar Olaj- és Gázipari Részvénytársaság, melynek szervezeti keretei között működik ma a magyarországi kőolajipar. A MOL életre hívása során sikeresen megvalósult a teljes szén-hidrogénipari vertikum integrációja, amit átgondolt szelekció követett. Az OKGT 1991-ben megszűnt, és kilenc olaj- és gázipari tagvállalata Magyar Olaj- és Gázipari Rt. (Mol Rt.) néven részvénytársasággá alakult, átvéve a kiskereskedelmi funkciókat addig ellátó Áfor (Ásványolaj-forgalmi Vállalat) tevékenységét is.

A többlépcsős, 1993-ban kezdődött tőzsdei privatizáció, továbbá a zártkörű értékesítés eredményeként a 25 százalékban az ÁPV Rt. tulajdonában lévő társaság többségi tulajdona ma külföldi befektetők kezében van, részvényeit a budapesti mellett több külföldi tőzsde is forgalmazza.

A MOL Rt célja, hogy Közép-Európa legjelentősebb multinacionális olajipari társaságává váljon. A régiót stabil növekedés jellemzi. Az EU csatlakozás további gazdasági és strukturális fejlődést generál. A privatizáció államilag felügyelt, a piaci liberalizáció különböző fejlettségi fokon áll, valamint a regionális kereskedelem növekszik. A nemzeti olajcégekben változó arányban van az állami tulajdonrész, nagy arányban járul hozzá a GDP-hez és a foglalkoztatáshoz, és a liberalizáció ellenére még mindig vezető szerepük van a hazai piacokon.

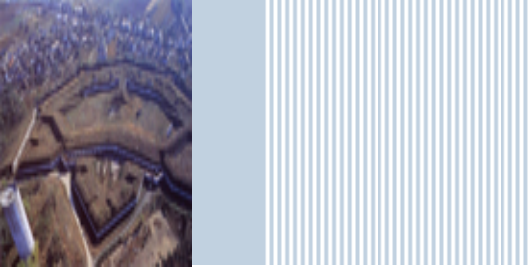


# **10. Hazatelepülés - leépítés**

**Dr. Poór József**

**Budapest  
2009.**





# **Jelen anyag a Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment c. könyv 10. fejezetének prezentációs anyaga.**

**Készítette**

**Poór József, egyetemi tanár  
bejegyzett menedzsment tanácsadó**

**E-mail:poorjf@t-online.hu  
Phone:06-20-464-9168**



# Fejezet eleji üzenet

Warren Bennis (2003,7) a neves menedzsment szakíró és társszerzője Goldsmith J. úgy vélik, hogy érdemes megkülönböztetni a menedzsert és a vezetőt egymástól. „Az igazi menedzser a dolgokat általában jól csinálja. Az igazi vezető viszont általában jó dolgokat csinál”.

# Bevezető eset: Starbucks

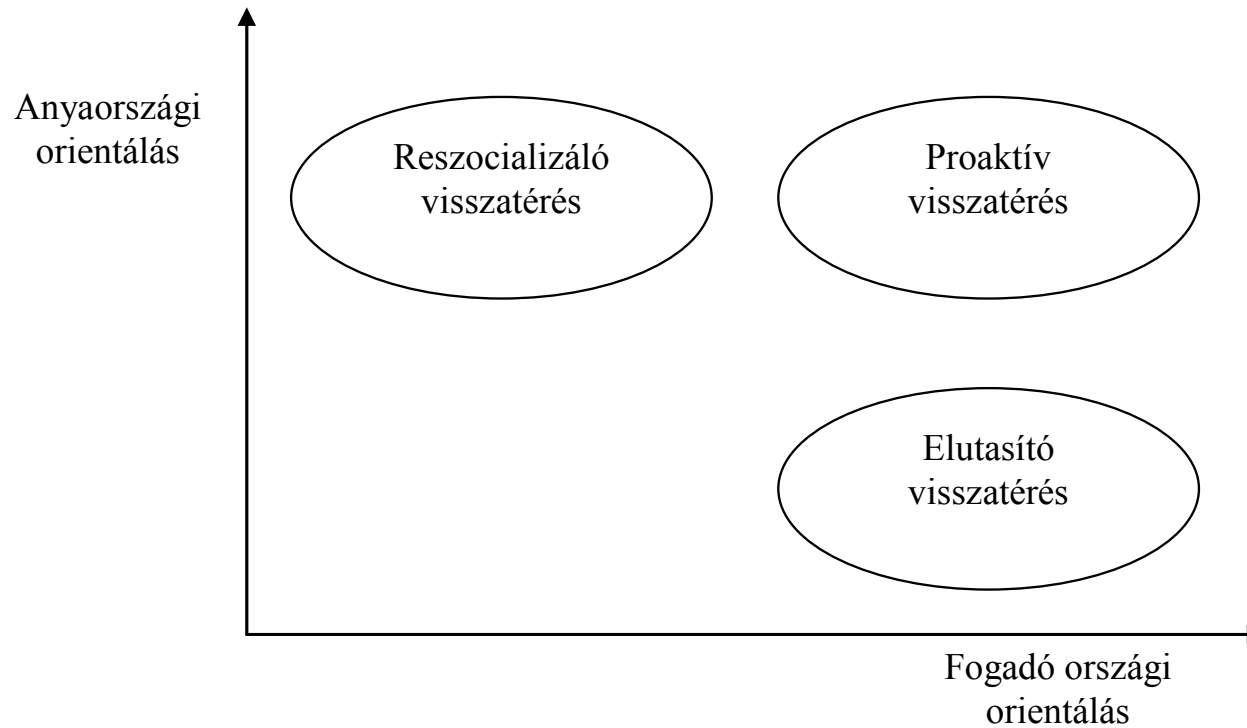
## BEVEZETŐ ESET

### Leépítés a Starbucksnál

A közel múltban jelentette be Starbucks, hogy bezárja 500 amerikai kávézóját és leépíti dolgozóinak 7%-át. A vállalat a 80-as évek végi alapítása óta igen gyorsan fejlődött. A Seattle-i székhelyű cég közel 11.000 kávézót hozott létre a világ különböző részein. Ma a vállalat összlétszáma meghaladja a 172.000 főt. Időközben megváltozott a versenyhelyzet a kávéházi iparágban. Jelentős versenytársak jelentek meg. Így többek között egyre nagyobb étvágyat mutat ez iránt az üzleti terület iránt a McDonald étteremlánc. Az elhúzódó kávéházi kiszolgálási idő és számos étteremben tapasztalható hosszú sorok több ügyfelet riasztottak el a Starbucks-tól. Számos amerikai nagyvárosban (New York, Chicago, Los Angeles stb.) igen megnövekedett a cég kávéházainak sűrűsége. Napjainkra csökkenni kezdett a cég amerikai árbevétele és több újonnan alapított kávéháza kong az ürességtől. Ezek a jelenségek arra ösztönözték a cég vezetését, hogy bezárjanak az utóbbi időben alapított kávézókból 350-et, továbbá még 150-et a régebben nyitottak közül is. Ez a racionalizálás a cég közel 12.000 dolgozóját érinti. A jelzett átszervezés valószínűleg megörvendezteti a Wall Street befektetőit. Jelentősen csökkentik az USA-ban megnyitandó új kávézók számát. Viszont erőteljes növekedést terveznek a világ más részein, ahol a piaci kilátások sokkal kedvezőbbek.

Forrás: Adamy, J. (2008): Starbucks to Shut 500 More Store, Cut Jobs. The Wall Street Journal, July 2, B1.nyomán.

# Visszatérés lehetséges típusai



Forrás: Adler, N.J. (1986): International Dimensions of Organizational Behavior. Boston: 207.



# A hazatérés-visszatérés legfontosabb feladatai

- ❑ Költözés: a kiküldött felszámolja a célországban fizikai jelenlétét, családjával, vagy anélkül elbúcsúzik munkatársaitól. Ezt a folyamatot ma már erre specializálódott cégek segítik (Foster, 1994). (Megjegyzés: Nálunk is megtalálható számos ilyen szolgáltatást nyújtó cég magyarországi leányvállalata.)
- ❑ Költözés utáni átmeneti állapot: ennek keretében a hazatelepült kiküldöttet, főleg az Egyesült Államokban, átmeneti szálláson, hotelben helyezik el. Számos kiküldött hosszú időre kiadta lakását, ezért elengedhetetlen számukra a segítség.
- ❑ Akklimatizálódás: amennyiben a kiküldött nem kap újabb külföldi feladatot, ekkor kell megbarátkoznia a központban történt változásokkal, és felkészülnie jövőbeli új munkakörére.



# A visszatérés és beilleszkedés egyéni szempontjai

Egyéni szempontok		
Munkakörrel kapcsolatos tényezők	Karrier	Nincs megfelelő munkakör Kikerül a központ látóköréből Változások a hazai munkahelyen
	Munkahelyi alkalmazkodás	Munkahelyi kapcsolatok Felajánlott munkakör Külföldi tapasztalat leértékelődése
	Új szerepbe való beilleszkedés	Alkalmazkodási problémák Külföldi kiemelt státusz és fizetés elvesztése
Szociális tényezők	Család	Családtagok visszailleszkedési problémái Korábbi társadalmi kapcsolatok visszaállítása Partner/féleség munkahelyi előmeneteli lehetőségeinek kapcsán felmerülő problémák

# Nemzetközi cégek sajátos válaszlai a visszatérés és beilleszkedés eseteire

Nemzetközi cégek válaszlai	
Munkaerőbiztosítás	Megfelelő munkakörök biztosítása a visszatérőknek Megfelelő elbocsátási folyamat kiépítése
Megtérülés (Return of Investment = ROI)	Drága kiküldöttek leépítése Költség-haszon elemzés
Tudástranszfer	Kulcsmunkaerő megtartása Tudás- és kompetencia-transzfer



# Hazatelepülés utáni cégelhagyás tipikus okai

Sorszám	Tipikus okok
1.	Új kihívások
2.	Új, más jellegű feladatok
3.	Karrierlehetőségek
4.	Külső megkeresés
5.	Nagyobb fizetés
6.	Előrelépés
7.	Hazatérés utáni bizonytalanságok
8.	Rossz bánásmód a hazatérés alatt és után





# Hasznos tanácsok hazatelepülő kiküldötteknek

Sorszám	Tanácsok
1.	Már a kiküldetés elfogadásakor gondoljunk a hazatérésre is.
2.	Az anyavállalat támogassa a hazatérést.
3.	Számoljunk a nehézségekkel.
4.	Legyen megfelelő kapcsolat a kiküldött és a vállalati központ között.
5.	A kiküldött legyen rugalmas.
6.	Ne feledkezzünk meg a családtagok sajátos igényeiről.



# Átszervez és áttelepít az IBM

## **Szemelvény: Átszervez és áttelepít az IBM**

*Mérete és pénzügyi ereje eddig megkímélte az IBM-et attól, hogy a drasztikus létszámleépítés eszközehez nyúljon. A régebbi EU tagországokban tapasztalható gazdasági lanyhulás nyomán az IBM is rákényszerült az átszervezésre. A létszámot főleg Németországban, Franciaországban és Olaszországban csökkentik. Különböző szolgáltató tevékenységeiket a magas bérszínvonalú országokból áttelepítik az olcsóbb bérű országokba. Terveik szerint Budapesten közel 700 fővel bővítik kapacitásaikat. A kínai Lenovo számítógépgyártó céggel hozta közelmúltban tető alá azt az üzletét az IBM, amelynek keretében eladta a számítógépgyártó üzletágát. A jövőben főleg az informatikai szolgáltatásokra és a vállalatirányítási tanácsadásra fog koncentrálni a cég. Ezek a változások nagyban növelhetik a cég versenyképességét nagy konkurensseivel, az amerikai Dell és az indiai Tata cégekkel szemben.*

Forrás: Népszabadság (2005b): Olcsóbb országokba tart az IBM. Népszabadság, május 10.: 12. nyomán.

# Szolgáltatás outsourcing előnyei és hátrányai

## Szemelvény: Szolgáltatás outsourcing előnyei és hátrányai

*Meglepően hangzik a szolgáltatások kiszervezésétől harsogó világunkban, hogy közel 300.000 call-center-ből, amelyek több, mint 18 millió főt foglalkoztatnak, csak 250 települt Indiába, ahol 33 ezren dolgoznak. Miért ilyen kevés, miért nem nagyobb ez a szám? A 90-es évek elején az American Express és a GE helyezte át Indiába adminisztratív szolgáltató tevékenységét. Azóta számos cég követte őket. Napjainkra kialakult a követésre alkalmas modell. Nem érdemes túlkomplikált tevékenységeket kiszervezni más kontinensre. Fontos a fokozatosság. Az indiai viszonylag alacsony 2400 dolláros átlagbér, ami tizede az amerikai call-center béreknek, nem szabad hogy félrevezesse a kiszervezésre kerülő cégeket.*

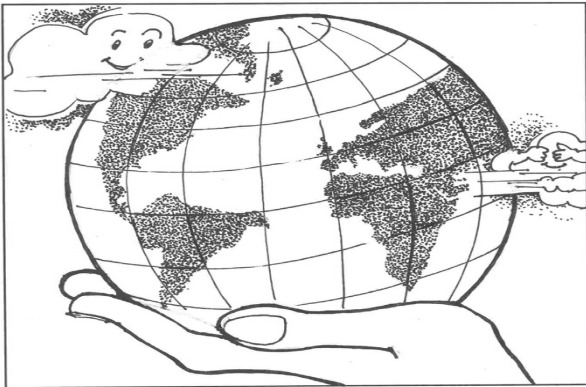
Forrás: Rao, M.R. (2004): How to tap opportunities for outsourcing. Financial Times, August 25.:7.nyomán.



## Záró eset: Visteon Alba

A 90-es évek végén világossá vált, hogy a Ford Motor Company, követve hasonló nagy autógyárak gyakorlatát, gazdaságossági és versenyképességi szempontok következtében le fogja választani magáról az autóalkatrész gyártást. 2000 júniusában az autóalkatrész gyártást a Ford leválasztotta az alaptervékenységéről és Visteon néven a Ford Motor Company-tól teljesen független alkatrész gyártó vállalat jött létre a cég itt működő Alba gyáregységéből Székesfehérváron. A szétválást követő időszakot a hatékonyság növelése illetve az Európai Unióhoz való csatlakozásra való felkészülés jellemezte. A vállalat céljainak megvalósításában stratégiai szerepet játszott a HRM.

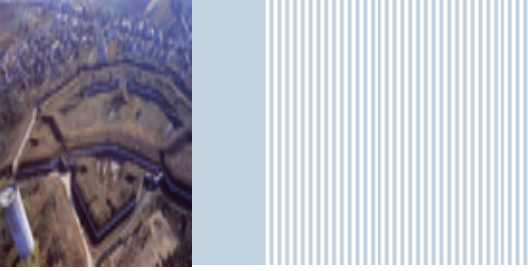
A Visteon hivatalos megalakulása után nagyon gyorsan nyilvánvalóvá vált, hogy a szétválás igen jelentős hatással van az Alba üzem tevékenységére.



# **11. Munkaügyi kapcsolatok nemzetközi környezetben**

**Dr. Poór József**

**Budapest  
2009.**



# **Jelen anyag a Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment c. könyv 11. fejezetének prezentációs anyaga.**

**Készítette**

**Poór József, egyetemi tanár  
bejegyzett menedzsment tanácsadó**

**E-mail: [poorjf@t-online.hu](mailto:poorjf@t-online.hu)  
Phone: 06-20-464-9168**



# Fejezet eleji üzenet

Lee Jacocca (2007) a Chrysler autógyárat a múlt század 80-as éveiben megmentő amerikai menedzser úgy véli, hogy a napjaink megosztottsága az amerikai társadalomban nagy veszteséget okoz. A közel fél évszázados vezetői tapasztalatai szerint sokkal fontosabb az összefogás. Erről szól a következő megjegyzése. „Országunk megosztottságát nem lehet csak jobboldali Republikánus pártiakra fogni. De az is helytelen dolog volna, ha ezt a problémát a liberális demokraták nyakába varrnák. Ez a felfogás nem lehet egy országot féltő amerikainak az álláspontja. Egy ország lakosságát nem jobboldaliakra és demokratákra felosztani. A lakosságunk a nemzetünk alapja. Egy sor hasonló, közös értéket és felfogást hordozunk magunkban. Vagy ezt elfogadjuk vagy országunk lassan, de biztosan lecsúszik a nemzetek versenyében”.



# Bevezető eset: Globális szervezkedés – az amerikai acélipariak összefognak az angol szakszervezetekkel

## BEVEZETŐ ESET

### Globális szervezkedés – az amerikai acélipariak összefognak az angol szakszervezetekkel

*A közel 800.000 dolgozót tömörítő Amerikai Acélipari Szakszervezet szövetségre (Workers Uniting) lépett a kétmillió angol acél, közlekedési, olaj-és papíripari dolgozót tömörítő angol szakszervezettel. Leo W. Gerard az amerikai szakszervezet vezetője úgy nyilatkozott – hogy ezzel, lépéssel egy közel 2,8 millió szervezett dolgozót összefogó új szerveződés alakult az Atlanti Óceán két partján. Két szervezet megtartja saját szervezetének önállóságát, de a két szövetséget egyaránt érintő kérdésekben közösen fognak fellépni. A nyilatkozott szakszervezeti vezető úgy vélte, hogy nemcsak a multiknak kell globalizálódniuk, hanem a szakszervezetek sem dughatják a fejüket a homokba, ki kell lépniük a hagyományos nemzeti kereteik közül. Az új szövetség tagjai együtt szeretnék működni a kollektív szerződések megkötésénél. Képviselőket kívánnak létrehozni olyan fejlődő országokban (pl. Libéria, Kolumbia stb.) ahol mindkét szövetséghez tartozó dolgozók dolgoznak nagyobb számban. James J. Brudney, a Ohioi Egyetem Jogi Karának munkaügyi kapcsolatok kérdéseivel foglalkozó professzorának véleménye szerint a jelzett konföderáció megalakítása fontos válasz a termelő vállalatok globalizálódására.*

Forrás: Greenhouse, S. (2008): Steelworkers Merge With British Union. The New York Times, July 3, nyomán.



# Átlagos heti munkaidő az EU-ban (munkaóra)

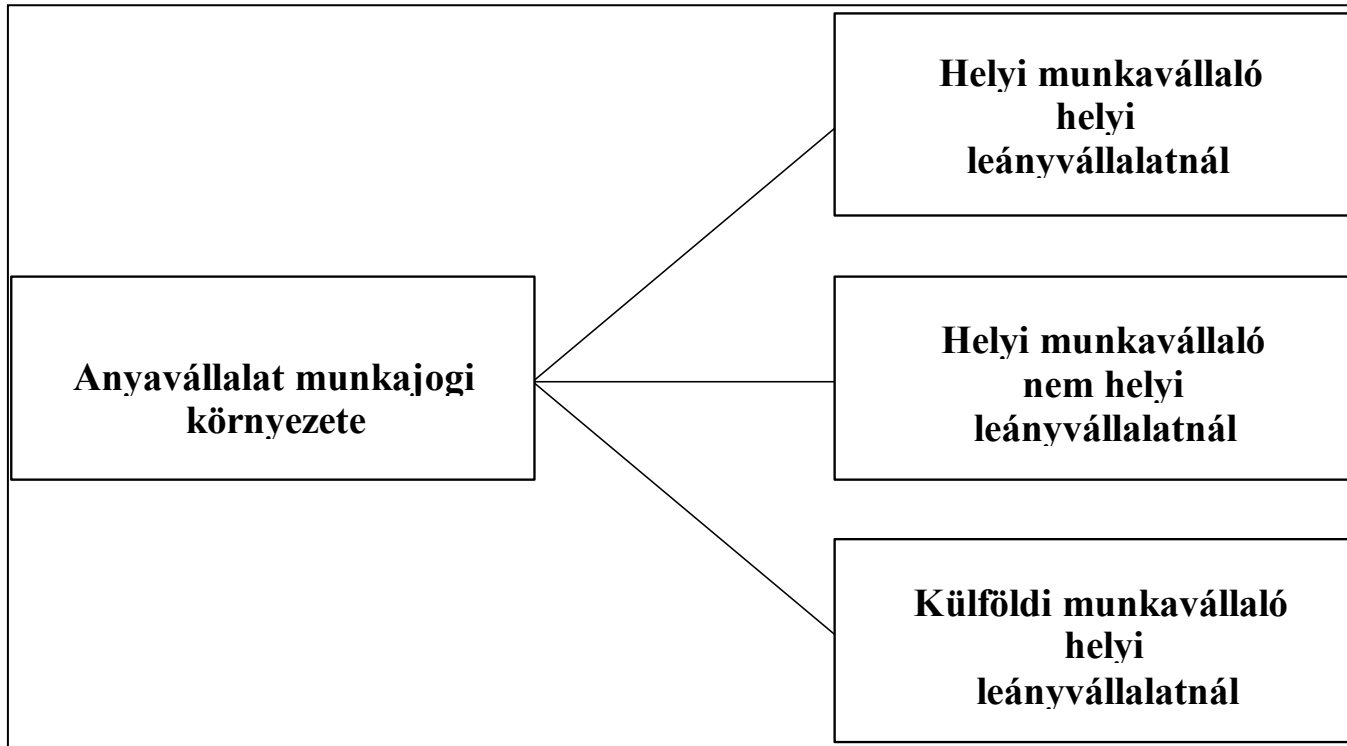
Országok	Mindenki	Nők	Férfiak
Lettország	43,6	42,5	44,8
EK	43,3	40,6	44,9
Románia	41,8	41,4	42,1
Szlovákia	41,8	41,4	42,1
Lengyelország	41,6	39,9	43,1
Szlovénia	41,6	41	42
Csehország	41,2	40,4	41,9
Bulgária	41,1	40,8	41,4
Észtország	41,1	40,4	41,8
Görögország	41	39,7	41,9
Magyarország	40,9	40,3	41,5
Málta	40,4	38,7	41,1
Spanyolország	40,4	39,5	41
Portugália	40,3	39,2	41,1
Ausztria	40	39,9	40,1
Cyprus	40	39,6	40,4
Németország	39,9	39,2	40,3
Svédország	39,9	39,6	40,1
Írország	39,5	37,7	40,7
Livánia	39,5	38,5	40,5
Luxemburg	39,5	37,9	40,3
Belgium	39,3	38,3	39,7
Finnország	39,2	38,2	40
Dánia	39,1	37,7	40,1
Hollandia	38,9	38,1	39,1
Olaszország	38,5	36,4	39,8
Norvégia	38,5	37,6	39
Franciaország	37,7	36,9	38,2
EU 15-ök átlaga	40	38,6	40,8
Újonnan belépők átlaga	41,4	40,2	42,4



# Munkajogi környezet

- Lényeges kérdés annak tisztázása, hogy ki a munkáltató? Ennek fogalmát és interpretálását nagyban befolyásolja a vállalkozás típusa és formája, a termelési folyamat jellege és a helyi leányvállalat kapcsolata a vállalat központjával.
- A másik tisztázandó kérdés, hogy ki a munkavállaló? Ezzel összefüggésben fontos megállapítani a munkavállaló nemzetiségét és a munkavállalás tényleges formáját.
- A harmadik és az előbbi két kérdéssel szorosan összefüggő szempont annak eldöntése, hogy melyik munkajog alkalmazható? Az anyavállalaté, a fogadó országé vagy más országé?

# Az alkalmazandó munkajog eldöntendő esetei



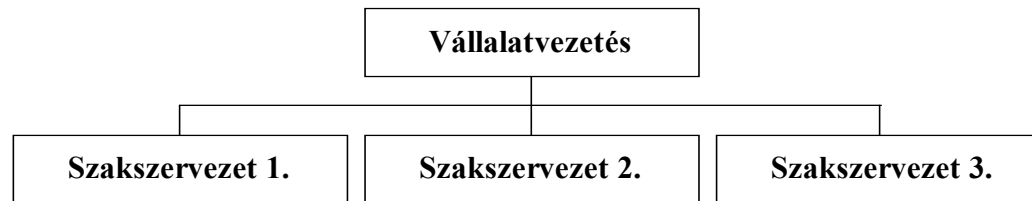


# A nemzetközi munkajog legfontosabb forrásai

- a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (International Labor Organization) normái és ajánlásai,
- a GATT (Világkereskedelmi Szervezet) megállapodásai,
- regionális szervezetek és az OECD határozatai,
- regionális szervezetek, pl. az EU ajánlásai.

# Szakszervezeti modellek

Egy vállalaton belül több szakszervezet modellje



Egy vállalat – egy szakszervezet modellje





# A kínai szakszervezetek béremelést kérnek

## **Szemelvény: A kínai szakszervezetek béremelést kérnek**

*Napjainkban Kínában 770 millió a foglalkoztatottak száma. Zhang Minggu, a Kínai Országos szervezeti Föderáció elnöke szerint a foglalkoztatott munkaerő többmint 26 százaléka (190 millió fő) 5 éve már nem kapott fizetésemelést. Ezt azért tartják különösen súlyosnak, mivel egyrészt a kínai gazdaság az utóbbi években átlag 10 százalék feletti növekedést ért el, másrészt az infláció mértéke az élelmiszerárak jelentős drágulása miatt a 2007-es évben meghaladta a 8,7 százalékot. Kína egy legjelentősebb közvéleményt formáló szervezete a Tudományos Akadémia Társadalomtudományi Intézetének a legújabb kiadványa szerint a munkaerő költségek aránya az elmúlt 15 évben az 1990-es 53,4%-ról 2006-ra 41,4%-ra csökkentek.*

*Forrás: Fn, I (2008): Union calls for regular wage rises. China Daily, March 15-16:1.nyomán.*

# Dolgozók szervezettségi aránya az összes foglalkoztatottak arányában az USA-ban és más fejlett országokban

Országok	Szervezettségi arány (1970-2001)						
	1970	1975	1980	1985	1988	1989	2001
USA	n.a.	23	23	18	16	16	17
Kanada	31	34	35	36	35	33	n.a.
Ausztrália	52	51	50	46	42	41	n.a.
Franciaország	22	23	19	16	12	11	10
Németország	33	37	37	37	34	33	30
Olaszország	36	47	49	42	40	47	35
Japán	35	34	31	29	27	26	22
Svédország	68	74	80	84	85	84	78
EU	45	48	51	46	42	41	39

# Visszaszorulóban az amerikai szakszervezetek

## Szemelvény: Visszaszorulóban az amerikai szakszervezetek

*Nagyon sok amerikai dolgozó számára a szakszervezetek nem tudnak igazi alternatívát nyújtani a globalizáció negatív hatásai ellen. A szakszervezetek nem sokat tudnak tenni a gyárak Kínába vagy a szintén jóval olcsóbb kelet-európai országokba történő áttelepítésének megakadályozására. Az amerikai cégek többsége ma fejlett HRM módszereket alkalmaz. Nagyon sok cég különböző dolgozói kedvezményekkel és rugalmas ösztönzési (cafetéria) programjával sikeresen kifogja a szelet a szakszervezetek úgymond kívánság hajójából.*

*Legmagasabb a szervezettségi szint az amerikai közszolgálatban, országos szinten eléri 40,7 százalékot. Ettől jóval elmarad a magánszektor, ahol szervezettség alig éri el a 8,6 százalékot. A magánszektorban a közüzemi szolgáltatók körében a legmagasabb a szervezettség és a legalacsonyabb a pénzügyi ágazatban.*

*A munkaképes férfi lakosság alig 15 százaléka, míg a munkaképes női lakosság 12,5 százaléka szakszervezeti tag az USA-ban. Az amerikai fekete lakosság körében magasabb a szervezettségi szint (16,7 %), mint a fehér (13,5 %), az ázsiai (12,7 %) és a latinok (11,4 %) között.*

*Forrás: Fields, G. - Aeppel, T. - Maher, K. - Adamy, J. (2005): Reinventing the Union. The Wall Street Journal, July 27: B1.nyomán.*



# Az érdekegyeztetés szereplői és légköre

Országok	Érdekegyeztető partnerek	Érdekegyeztetés légköre
USA	Helyi szakszervezetek és a menedzsment	Pragmatikus, gazdasági érdekeken alapuló megközelítés
Európa: pl. Németország, Svédország	Munkaadói szervezetek és az ágazati szakszervezetek	Időszakos feszültségek, de végül is jellemző a megegyezés
Japán	Vállalati szakszervezetek és a helyi menedzsment	Közös célért való munkálkodás



# Munkaügyi kapcsolatok és a nemzetközi vállalatok

- ❑ **Vertikális kapcsolat** a központ és a cég leányvállalatai között: a szoros kapcsolatok miatt nő a függőség a leányvállalatok között, ezért az ilyen esetekben a központi kontroll is nagyobb a kollektív szerződés megkötésében és végrehajtásában.
- ❑ Az adott nemzetközi cég **eredete**, az anyaország származása: ennek a tényezőnek jelentős befolyása van erre a területre.
- ❑ **A cég IHRM-jének orientációja**: a nagyon erős etnocentrikus közelítés előbb-utóbb megbosszulja magát. A nagyobb szabadságot jelentő policentrikus, vagy transznacionális orientáció nagyobb szabadságot biztosít a helyi menedzsmentnek, amely jobban tud alkalmazkodni a munkaügyi kapcsolatok helyi adottságaihoz.
- ❑ **A leányvállalat jellemzői**: Ezek a tényezők szintén befolyásolják a nemzetközi cég munkaügyi kapcsolatait. Ha a helyi leányvállalat stratégiai fontosságú és kulcsszerepet tölt be, de pénzügyi teljesítménye nem megfelelő, akkor az anyavállalat feltehetőleg kritikusan viszonyul a munkaügyi érdekegyeztetéssel kapcsolatos feladatokhoz (Hamill, 1984; Enderwick, 1984; Rosenzweig-Nohria, 1994).
- ❑ **A helyi piac mérete**: szintén jelentős befolyással van a nemzetközi vállalatnak a munkaügyi kapcsolatokhoz való illeszkedéséhez. Kicsi, hazai piac esetén erős a készlet arra, hogy a fogadó országok rendszerei és mechanizmusai legyenek a meghatározóak (Marginson et al., 1993).
- ❑ **A vezetésnek a szakszervezetekkel szembeni mentalitása**: szintén kihat a munkaügyi kapcsolatok cégen belüli alakítási folyamatára. Az amerikai cégek szakszervezetellenessége az ország ilyen irányú történelmi adottságában keresendő. Megfigyelhető ezeknél a cégeknél, hogy igyekeznek az EU-n belüli normákat maximálisan átvenni.



# Nemzetközi cégek szakszervezetekkel szembeni kritikái

- **Bérek befolyásolása**
- **Létszámleépítés**
- **Szuboptimalizáció és a szakszervezetek**



# A szakszervezetek nemzetközi cégekkel szembeni kritikái

- ❑ a **tőkeerős** nemzetközi cégeket helyi kezdeményezésekkel nagyon nehéz sarokba szorítani;
- ❑ a **globális termelés tervezése** lehetővé teszi a nemzetközi cégek számára, hogy a sztrájkok következményeit viszonylag gyorsan kiheverjék;
- ❑ az országok közötti gyors **átcsoportosítás** lehetővé teszi ezen cégek számára, hogy az államilag nem támogatott környezetből átvigyék a termelést egy számukra kedvezőbb helyre;
- ❑ a **döntési pontok** nehéz kitapinthatósága, ami azt jelenti, hogy ugyan a szakszervezeti kérdésben a helyi menedzsment a tárgyalópartner, de az igazi, jelentős döntési partner valahol máshol található meg;
- ❑ a termelőhelyek nagyon sok helyre **telepítése**, ami nagyon erős globális mozgást biztosít ebben a tekintetben a nemzetközi cégeknek;
- ❑ jelentős tudással rendelkeznek a nemzetközi cégek az **ipari érdekegyeztetés** területén: a sok helyre települt cégek jelentős tapasztalatot tudtak felhalmozni ezen a területen;
- ❑ a cég termelőhelyei előbb-utóbb elavulttá válnak, de az érintett cég kizárólag csak a globális **profitnövelési** szempontok alapján hajlandó investíciókra.



# A multik foglalkoztatási gyakorlatának sajátos jegyei

## Szemelvény: A multik foglalkoztatási gyakorlatának sajátos jegyei

*A milliós bírságok sem rettentik el egyes nemzetközi kereskedelmi láncokat attól, hogy ne tartsák be a hazai foglalkoztatási szabályokat. A munkaügyi ellenőrök leggyakrabban emelt kifogásai közé tartozik, hogy nem foglalják írásba a munkaidő kezdetét és végét. Gyakran előfordul, hogy 12 órás munkaidőt rendelnek el a túlzottan alultervezett létszám miatt, vagy azt is kifogásolták a munkaügyi ellenőrök, hogy nem fizetik ki a túlórát és nem adják ki a kötelező pihenőidőket sem...*

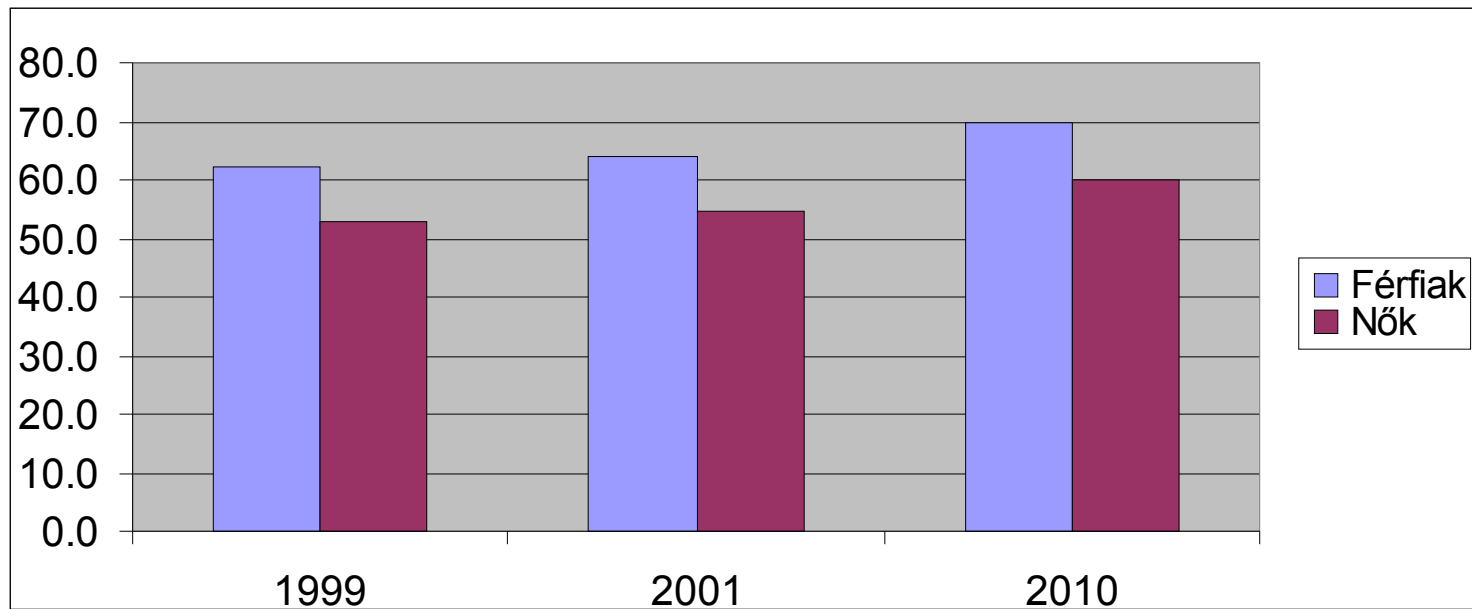
Forrás: DN (2005): Rabszolgák a multik áruházaiban. Dunántúli Napló, szeptember 23: 1, 6.nyomán.



## Nemzetközi kezdeményezések a multik befolyásolására

- szakszervezetek helyi, valamint nemzetközi összefogásai és akciói,
- nemzetközi szervezetek szabályozásai,
- regionális integrációk szabályozásai

# Férfi és női foglalkoztatás arányainak változása az EU-ban (%)





# EU 2003-ban speciális irányvonalai

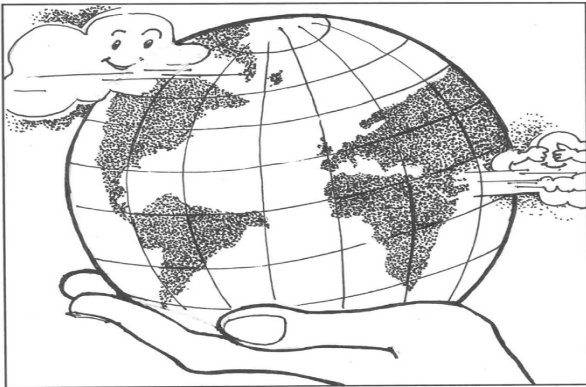
- ❑ aktív és preventív intézkedések a munkanélküliek és inaktívok számára,
- ❑ munkahelyek teremtése és a vállalkozói szellem fejlesztése,
- ❑ a változásokhoz való igazodás és az alkalmazkodóképesség támogatása a munka világában,
- ❑ az emberi tőke fejlesztése és az életen át tartó tanulás támogatása,
- ❑ a munkaerő-kínálat emelése és az aktív idősor támogatása,
- ❑ nemek szerinti egyenlőség,
- ❑ az integráció támogatása és a fogyatékosokkal élő emberek diszkriminálása elleni küzdelem a munkaerőpiacon,
- ❑ legyen kifizetődő a munka, és teremtsünk megfelelő ösztönzést,
- ❑ a nem bejelentett kereső tevékenység átvezetése a szabályozott foglalkoztatásba,
- ❑ a regionális foglalkoztatási egyenlőtlenségek megszüntetése.





## Záró eset: Lenovo

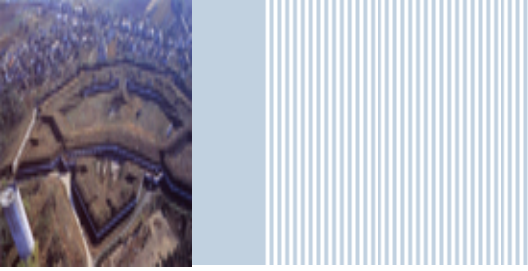
A Lenovo egy nemzetközileg terjeszkedő technológiai vállalat, amely a Lenovo Group és az IBM-PC üzleti területének összefonódásából jött létre. Ez volt az első vállalat Kínában, amely az otthoni számítógépgyártás ötletével jelentkezett. Elsődleges tevékenységi körébe a védjeggyel ellátott személyi számítógépek és informatikai eszközök gyártása és forgalmazása tartozik.



# **12. Tanácsadás nemzetközi környezetben**

**Dr. Poór József**

**Budapest  
2009.**



**Jelen anyag a Nemzetközi emberi erőforrás  
menedzsment c. könyv 12. fejezetének prezentációs  
anyaga.**

**Készítette**

**Poór József, egyetemi tanár  
bejegyzett menedzsment tanácsadó**

**E-mail:poorjf@t-online.hu  
Phone:06-20-464-9168**



# Fejezet eleji üzenet

A tanácsadóipar egyik kutató intézete az amerikai eredetű Kennedy Intézet. A legutóbbi globális felmérésében a tanácsadóipar jövőjét, beleértve a HR tanácsadást a következőképpen értékelte az intézet. „A világ tanácsadóiparának a 2007-es teljesítménye meg fogja közelíteni a 300 milliárd dollárt. Az iparág fő hajtóerői globális szinten a következők: A határokon átnyúló felvásárlás és összeolvadás, a hatékonyságnövelés és kiszervezés. Az informatikai megrendelések is várhatólag visszaemelkednek a korábbi évek szintjére. A HR tanácsadók globális teljesítménye megközelíti a 45 milliárd dollárt. A HR tanácsadócégek a jelentés szerint főleg a szabályozási környezet változása, továbbá hatékonyságnövelés miatti átszervezésekhez kapcsolódó megbízásokból részesülhetnek leginkább ebből az összegből.” (Smith, 2008)



# Bevezető eset: Munkaerő-kölcsönzőből általános HR tanácsadó cég

## BEVEZETŐ ESET

### Munkaerő-kölcsönzőből általános HR tanácsadó cég

*A Trenkwalder munkaerő-kölcsönző vállalatot 20 éve alapította Richard Trenkwalder osztrák mérnök az ausztriai Bécsben. Ez az üzletág, amikor a vállalatot alapították még igen gyerekcipőben járt. Napjainkra viszont a HR-tanácsadás egyik legdinamikusabban fejlődő területévé vált. A Trenkwalder mára vezető európai szolgáltatóként, 18 országban – beleértve hazánkat – tart fenn irodákat. Mára a munkaerő-kölcsönzés (fizikai és szellemi munkakörök, integrációs lízing, kihelyezett menedzselés és outsourcing) mellett egyre komplexebb HR szolgáltatásokat nyújt a cég az ügyfelei számára. Így többek között: munkaerő-közvetítés, és vezető-kiválasztás, HR tanácsadás, HR-outsourcing, pszichológiai tesztek, értékelő/fejlesztő (AC/DC) központok és tréningek területén.*

*Forrás: Trenkwalder (2008): A siker kulcsa az ember. (vállalati kiadvány) Trenkwalder-Multiman, Budapest. nyomán.*

# Tanácsadás

Egy speciális olyan szolgáltatás.....

- amelyet el lehet adni, és meg lehet vásárolni,
- de nem lehet a kirakatba kitenni.



# Tanácsadás

Miért is nem lehet a kirakatba kitenni?



# Tanácsadás

## Részesevé a szolgáltatások között

- A különféle szolgáltatások kínálata egyre bővül a világon
  - fejlett országok 60-75%
  - hazánk 63%
- A tanácsadás részesevé a GDP-ben
  - USA 1%
  - Németország/EK 0,5%
  - EU átlag 0,4%
  - Magyarország 0,38%

***Források: FEACO, KSH, és OECD,***



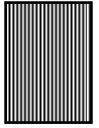


# Tanácsadás

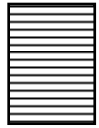
## Szolgáltatások és azok hatásai



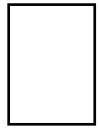
Információ



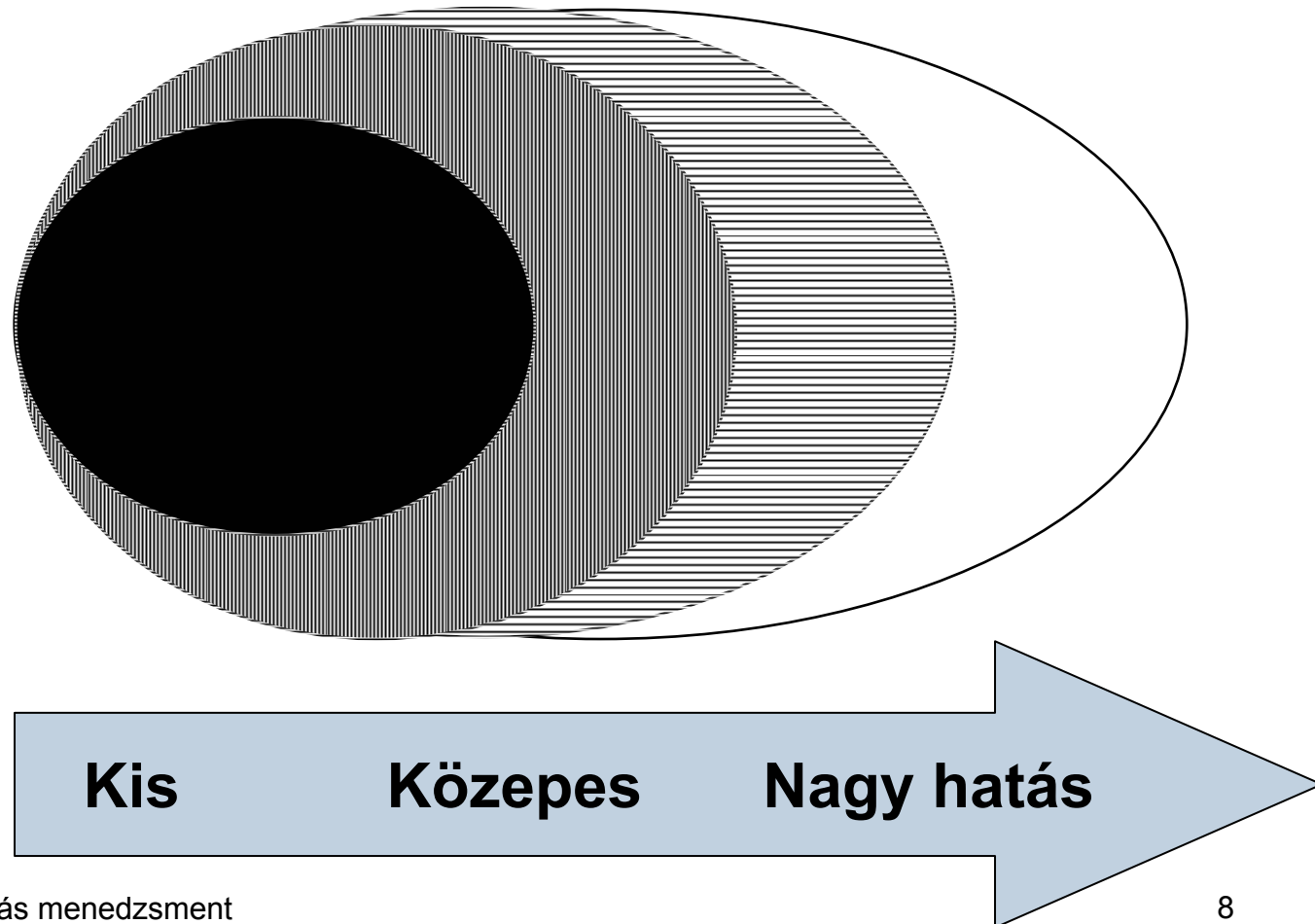
Tervezés



Változás



Tanulás





# A tanácsadási megbízások kiadása és lebonyolítása terén az alábbi jellegzetes esetekkel

- ❑ **Centralizált HRM:** ezekben a szervezetekben a HRM meghatározó szerepet tölt be. A döntési jogkör és a különböző HRM projektek kivitelezéséhez szükséges anyagi keretek fölötti rendelkezés joga a HRM kezében van. A HRM szervezetnek viszonylag nagy szabadsága van. A HRM, különböző rendszerekkel és projektekkel kapcsolatos tervező és szervező munkákban kezdeményező szerepet tölt be. A tanácsadási megbízásokat meghatározott összeghatárok között teljes szabadsággal végzi. Ahogy növekszik a különböző vonalbeli és funkcionális menedzserek HRM szaktudása és tapasztalata, úgy növekszik az igény a területüket érintő HRM projektekben való aktív részvételre.
- ❑ **HRM mint partner:** az ilyen szervezetekben a HRM megfelelő szakmai kompetenciával rendelkezik, de a funkcióközi (cross-functional) HRM projekteket a sikeres megvalósítás érdekében eleve már az érintett területek bevonásával, közös elhatározással és team-munkában valósítják meg. A tanácsadói megbízások kiadását minden esetben többszörös egyeztetés után végzik el. A megvalósításban a HRM csak az egyik résztvevője az ilyen projekteknek.
- ❑ **Elsőszámú vezető által irányított:** kisebb szervezeteknél, valamint a nemzetközi cégek nem nagy létszámú helyi irodáinál a HRM munkát az elsőszámú vezető tartja kézben. Ilyen esetekben a tanácsadási megbízások természetesen rajta keresztül bonyolíthatók le.
- ❑ **HRM a beszerzési központ (buying center) közreműködésével:** egyre több nemzetközi cégnél figyelhető meg, hogy mindenfajta beszerzést, így többek között a HRM tanácsadók kiválasztását is központosították. A vállalati beszerző központ (buying center) a HRM szervezet szakmai inputjai alapján bonyolítja le a tanácsadók kiválasztását. A szakmai munka továbbra is a HRM szervezet kompetenciája marad ebben a felállásban is.



# Tanácsadás

## Jellegzetes típusai

**Szokványos eljárás**  
Hangsúly a végrehajtáson

**Egyedi eljárás**  
Hangsúly a diagnózison

Szoros kapcsolat  
a beteggel

Közvetlen  
kiszolgálás

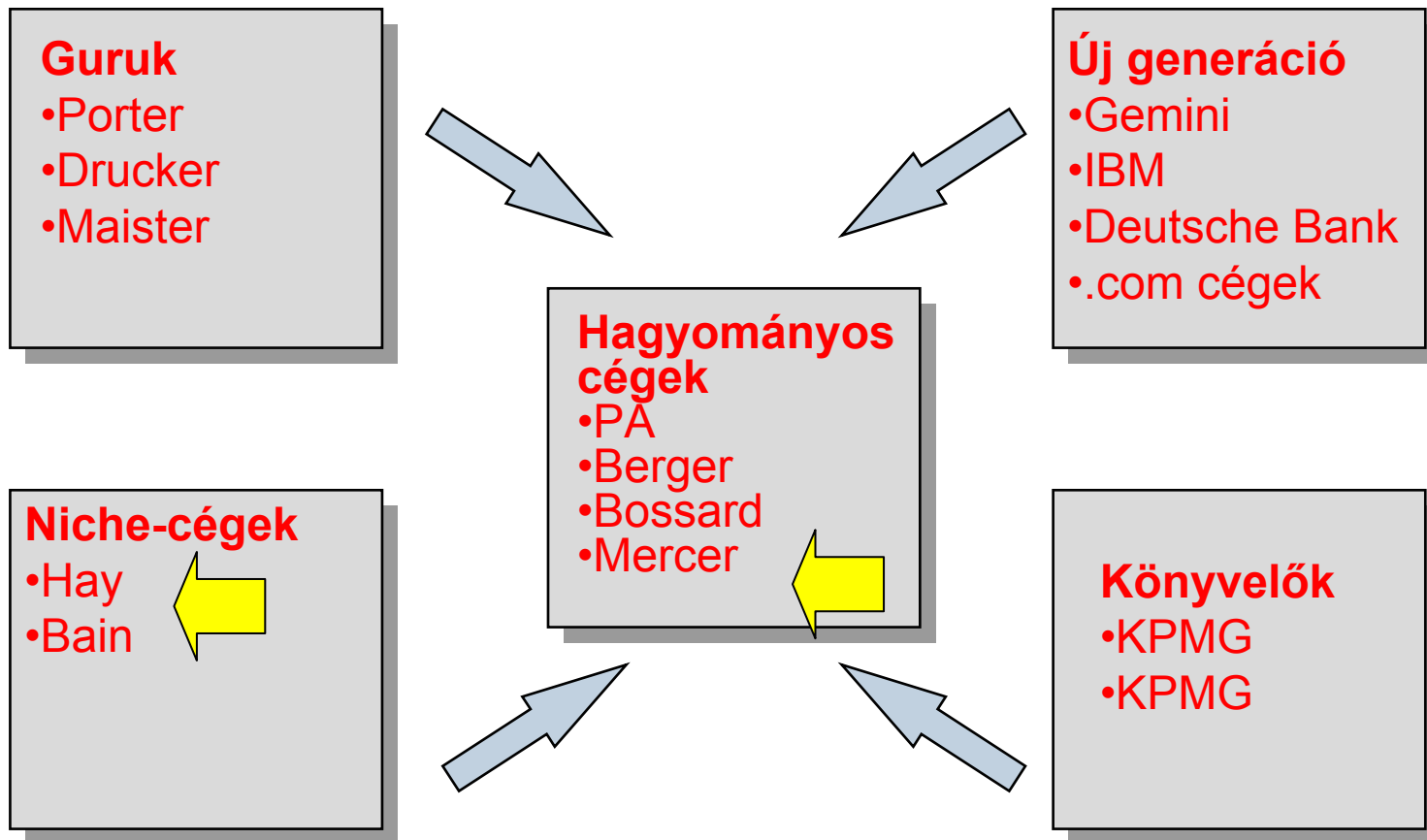
Laza kapcsolat  
a beteggel

Háttér munka, a  
beteget csak az  
eredmény érdekli

<b>Ápolónő</b>	<b>Pszichológus</b>
<b>Patikus</b>	<b>Agysebész</b>

# Tanácsadás

## A nemzetközi tanácsadó cégek típusai



# HR tanácsadás különböző szolgáltatások között (%)

A tanácsadás kulcsterületei	Régió-ország	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2007
Más területek (stratégia, IT, működés-termelés és outsourcing)	Európa (összes)	94	94.6	95.5	89.3	89.8	89.2	88
	Magyarország	82	79	82.1	76	80	79	93
HRM	Európa (összes)	6	5.4	4.5	10.7	10.2	10.8	12
	Magyarország	18	21	17.9	24	20	21	7
Összesen	Európa (összes)	100	100	100	100	100	100	100
	Magyarország	100	100	100	100	100	100	100

# Legnagyobb európai HR tanácsadó cégek vagy részlegek

5	Deloitte	434	7%	igen	igen
6	Towers Perrin	200	3%	igen	Nem
7	Hay Group	198	3%	igen	igen
8	Aon Consulting	148	2%	igen	igen
9	IBM	141	2%	igen	igen
10	Ernst & Young	132	2%	igen	igen
11	Hewitt	126	2%	igen	igen
12	Buck Consultants	64	1%	igen	Nme
13	Other	1 994	33%		
	Total	<b>6040</b>	<b>100%</b>		
		\$			

# Külső professzionális szolgáltatók aránya (Magyarország=97, Kelet-Európa=864; Összes résztvevő=7952) (Cranet)

<i>Országok</i>	<i>Külső professzionális szolgáltatók aránya</i>					
	<i>Ösztönzés</i>	<i>Juttatás</i>	<i>Nyugdíj</i>	<i>Tréning és fejlesztés</i>	<i>Leépítés, outplacement</i>	<i>HRIS</i>
Magyarország	45.20	48.40	37.00	86.20	45.20	78.70
Kelet-Európa	45.80	47.50	35.60	86.20	40.00	69.10
<b>Összes résztvevő</b>	59.20	64.00	67.30	88.60	57.10	74.30

**Forrás:** Farkas F.- Karoliny M-né - Poór J. (2007b) Human Resource Management in Hungary in Light of Eastern European and Global Comparison. EBS Journal, 2: 19-36.

# Tanácsadók foglalkoztatásának jellegzetes területei a hazai HRM-ben (1998-2001)

Fontossági sorrend	1998	1999	2000	2001
1.	Személyzetbiztosítás	Személyzetbiztosítás	Személyzetbiztosítás	Személyzetbiztosítás
2.	Ösztönzési-juttatási rendszerek és survey (felmérés)	Személyzetfejlesztés és tréning	Személyzetfejlesztés és tréning	Személyzetfejlesztés és tréning
3.	Személyzetfejlesztés és tréning	Ösztönzés-juttatási rendszerek és survey	Ösztönzési-juttatási rendszerek és survey	Szervezeti kultúra és belső kommunikáció
4.	Személy és munkakör megfelelés	HRIS (EEM-Információs Rendszer)	HRIS	Ösztönzési- juttatási rendszerek és survey
5.	Szervezeti kultúra	Belső kommunikáció	Belső kommunikáció	HRIS



# A bérpiaci felmérések (survey) elemei

Kategóriák	Típusok	Jellemzők	Magyarországi megjelenés
Jellege	Általános felmérés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nincs megkötés a résztvevők körére.</li> </ul>	1990
	Speciális felmérés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Egy meghatározott vállalati/intézményi körre terjed ki (azonos ágazat, terület, munkaköri csoport, meghatározott beosztás).</li> </ul>	1990
Módszertan	Munkakörök besorolása	<ul style="list-style-type: none"> <li>Előre rögzített besorolási értékekkel vagy munkakör-értékeléssel.</li> <li>Ügyfél(ek) által meghatározott minta munkakörök besorolási értékei alapján.</li> </ul>	1990
	Kérdőív	<ul style="list-style-type: none"> <li>A tanácsadó által szolgáltatott kérdőívvel.</li> <li>Egy vagy több ügyfél által javasolt kérdőív struktúrával.</li> </ul>	1990
	Adatgyűjtés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Papíralapú kérdőívvel</li> <li>Elektronikus adathordozón</li> <li>Interneten</li> </ul>	1990 1996 2000
	Feldolgozás statisztikai apparátus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Szokásos statisztikai eszközök (átlag, medián, kvartilisek, decilisek) táblázatok és grafikon formájában.</li> </ul>	1990
Eredmények	Jelentés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Papíralapú jelentés</li> <li>Elektronikus adathordozón</li> <li>Interneten</li> </ul>	1990 1998 2000

# Egy felsővezetői jövedelemszint vizsgálat tartalomjegyzéke

Szemelvény: Egy felsővezetői jövedelemszint vizsgálat tartalomjegyzéke

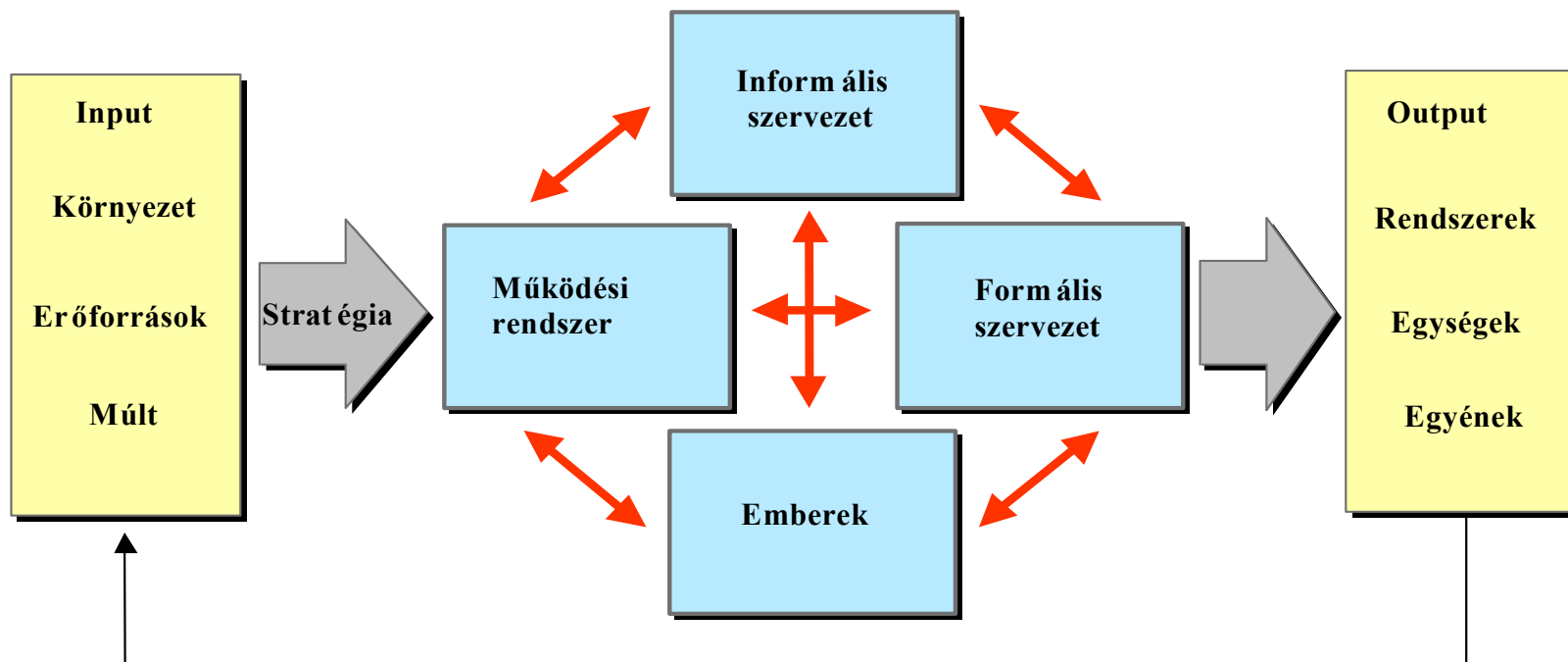
## TARTALOM

1.	BEVEZETŐ	7
2.	GAZDASÁGI FOLYAMATOK - 2006	9
3.	HOGYAN HASZNÁLJUK A JELENTÉST?	11
3.1	A Mercer pozíció-értékelési módszere	11
3.2	A felsővezetői munkakörökről	12
3.3	A Mercer javadalmazási koncepciója	12
3.4	Statistikai fogalmak áttekintése	14
3.5	A jelentésben szereplő elemzések típusai	14
4.	A FELSŐVEZETŐI FELMÉRÉSBEN RÉSZTVEVŐ VÁLLALATOK	19
4.1	A tulajdonos/anyaintézmény nemzetisége	19
4.2	Éves forgalom	19
4.3	Munkavállalók száma	19
4.4	Iparági megoszlás	20
4.5	A résztvevő vállalatok listája	20
5.	FELSŐVEZETŐI FIZETÉSI POLITIKA ÉS GYAKORLAT	21
5.1	Fizetési politika (szabályzók)	21
5.2	Fizetésemelés	21
5.3	Változó készpénz-alapú juttatások	23
6.	FELSŐVEZETŐI JUTTATÁSOK	26
6.1	Gépjármű juttatás	26
6.2	Vállalati hitelek	27
6.3	Választható béren kívüli juttatási rendszer (Kafetéria)	29
6.4	Egészségügyi célú juttatások	30
6.5	Önkéntes nyugdíjpénztári juttatások	32
6.6	Biztosítások	33
6.7	Egyéb juttatások	34
7.	BÉRPIACI TREND ELEMZÉS- RÉSZTVEVŐK TELJES KÖRE	35
8.	FUNKCIONÁLIS BÉRPIACI TREND ELEMZÉS	43
9.	POZÍCIÓ ALAPÚ BÉRELEMZÉS	51
10.	A MERCER BEMUTATÁSA	77

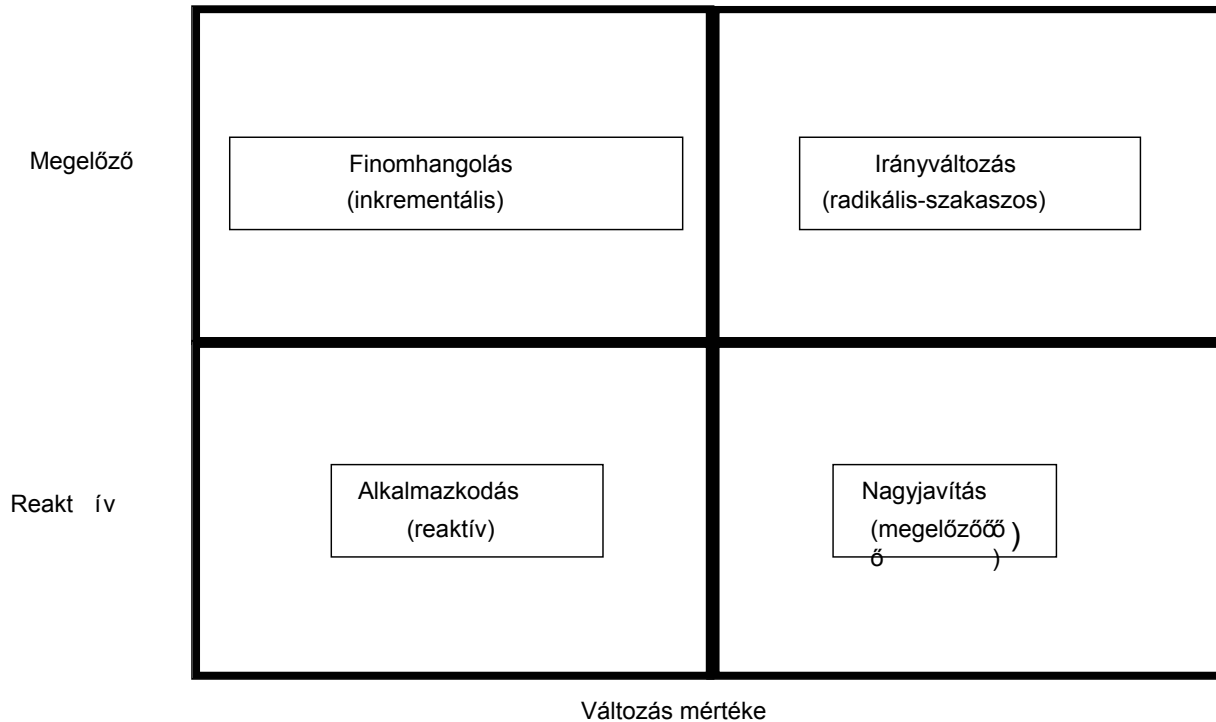
### MELLÉKLET: VÁLLALATI ADATOK ELEMZÉSE

Forrás: Mercer (2006b): Mercer Felsővezetői Javadalmazás Felmérés. Magyarország – 2006. Mercer Human Resource Consulting, Budapest.

# A változásmenedzselés kongruencia modellje



# Lehetséges változásmenedzselési módok



# Változás-tanácsadás egy lehetséges modellje

## 1. Szervezeti áttekintés és diagnózis

STRATÉGIA  
Szervezet

Menedzser- interjúk

Szervezeti átvilágítás  
Csoport megbeszélések

Prezentáció a legfontosabb megállapításokról

## 2. Alternatívák felsorakoztatása

Alternatív javaslatok

Prezentáció a javasolt alternatívákról

## 3. A kiválasztott alternatívák bevezetése

A változtatásra irányuló kezdeményezések

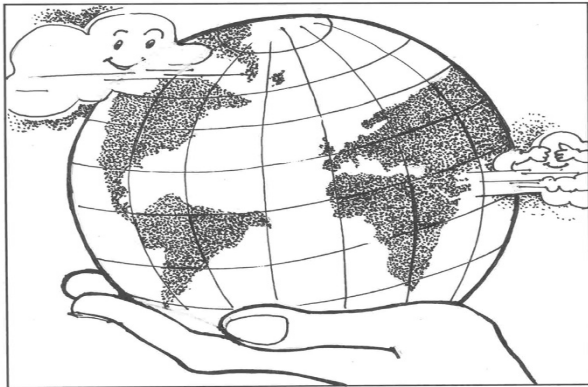
Végső értékelés

# Záró eset: Nestlé

Az 1860-as években a csecsemőhalálozási ráta még igen magas volt Európában- legfőképpen egy megfelelő anyatej-pótló termék hiánya miatt. A svájci Henri Nestlé az újszülötteknek készített tápszerrel vívott ki nemzetközi elismerést az 1860-as években. Fáradozásait siker koronázta: a "Lactous Farina Nestlé" 1867-ben került piacra és jelentős profitot hozott az 1866-ban alapított cégnek.

Az alapítást követően a Nestlé sorra vásárolt fel és egyesült más, újításokban úttörő szerepet betöltő élelmiszeripari cégekkel. Így kerültek a Nestlé tulajdonában olyan termékek, mint Daniel Peter tejsokoládéja vagy Julius Maggi zöldséglevesei és leveskockái. Nagy előrelépést jelentett a cég életében a Nescafé 1938-as bevezetése. Az 1960-as években a felvásárlásokkal új termékek és üzletágak felé nyitott a cég, amely közülük is kiemelkednek az ásványvízzel (Vittel, 1969 - Perrier Vittel;), és az állateledellel (Carnation, 1985 - Friskies;) kapcsolatos akvizíciók. A cég élelmiszeriparon kívüli területekre is kiterjesztette a tevékenységét, 1974-ben részesedést szerzett a L'Oreal kozmetikai cégben, majd felvásárolta az Alcon gyógyszeripari céget.

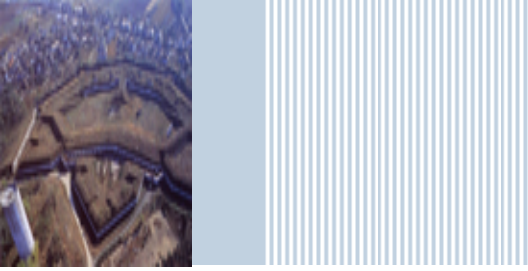
A Nestlé ma nyolcvan országban közel 500 gyáregységet üzemeltet. Az újabb és újabb termékek fejlesztéséről kutatási és fejlesztési központjainak nemzetközi hálózata gondoskodik. Mivel a cég a kezdetektől élelmiszerekkel foglalkozik, a Nestlé folyamatosan figyelemmel kíséri a főzési és étkezési szokásokat, és megoldásokat keres a különleges étkezési igényekre és problémákra, miközben új irányzatokat indít el, vagy ezekkel összhangban működik - ilyen jelenség például a növekvő otthonon kívüli fogyasztás is. A cég mára a világ legnagyobb élelmiszeripari vállalatává nőtte. A 130 éves Nestlé jelentős piaci részesedéssel rendelkezik a világon az élelmiszerek és üdítőitalok terén. Továbbá, ahogy korábban jeleztük jelen van a gyógyszerészet és a kozmetikumok területén is.. A vállalat központja a svájci Vevey-ben található.



# **13. Magyar vállalatok HRM/IHRM vizsgálata**

**Dr. Poór József**

**Budapest  
2009.**



# **Jelen anyag a Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment c. könyv 13. fejezetének prezentációs anyaga.**

**Készítette**

**Poór József, egyetemi tanár  
bejegyzett menedzsment tanácsadó**

**E-mail:poorjf@t-online.hu  
Phone:06-20-464-9168**





# Fejezet eleji üzenet

Az IHRM nagy kérdéseit, ahogy a korábbi fejezetekben olvashattuk nem a nemzetközivé lett magyar vállalatok a multik itteni leánycégei döntenek el. De az se elhanyagolandó, hogy a nagy nemzetközi versenyben mi magyarok megtaláljuk-e a számunkra leghelyesebb megoldási módokat. A következő idézet arra világít rá, hogy nem könnyű ma jó szakembert kereső vezetőnek vagy HR szakembernek lenni Magyarországon: „A magyar gazdaság munkaerőpiaca nagyon bonyolult. 2013-ra a magyar gazdaság szakmunkahiányát háromszázezerre becsüljük, és ez döntően a középfokú szakmunka hiányát jelenti. Lehet, hogy ez a szám nem teljesen pontos, de ha csak a fele igaz, akkor is ijesztő. Ehhez csatlakozik az a ténymegállapítás, hogy a magyar iskolákban túl sok az elméleti tudás, tehát a mainál sokkal gyakorlatorientáltabb képzésre volna szükség. A hallatlanul felgyorsult verseny közepette az a gazdaság igénye, hogy azonnal hasznosítható munkaerőt kapjon. Ugyanakkor azt is látjuk, hogy a munkaerőpiac is differenciált. Más egy multinacionális nagyvállalat és egy kisvállalkozó iparos igénye” (Budai, 2006).

# Bevezető eset: Egy nemzetközi HR tanácsadó cég hazai fejlődése és regionalizálódása

## BEVEZETŐ ESET

### A nemzetközi HR tanácsadó cég hazai fejlődése és regionalizálódása

Az amerikai HayGroup 1990-ben alapította Hay Menedzsment Tanácsadók Kft. névvel a budapesti irodáját. A 90-es évek elején főleg bérpiaci jelentéseket (survey) készítettek nemzetközi cégek magyarországi leányvállalatai számára. Az iroda másik fő bevételi forrása volt munkakör-elemzési és munkakör-értékelési megbízások teljesítése. Az ilyen tanácsadási projektek egyik fő alapelve volt, hogy egyszerűsödjön a vizsgált vállalat munkaköri struktúrája. Fontos cél volt az is, hogy a tanácsadók segítségével elérjék a hagyományos feladat orientált munkaköri szerepek átalakítást un. felelősségalapúvá (ismert angol szóval accountability). Az iroda életében jelentős áttörést jelentett, hogy a legnagyobb, akkor még állami tulajdonban lévő, hazai cégek (pl. MOL, MATÁV, energia vállalatok) szintén elkezdték a Hay módszer bevezetését. A kilencvenes évek közepén számos külföldi cég központja kereste meg a Hay Brüsszelben lévő európai regionális irodáját, hogy egész Európára, beleértve hazánkat, kiterjedő HR konzultánsi projektek (pl. kompetenciaértékelés, értékelő központ stb.) megvalósításával. Az új évezred elején anyavállalat ösztönzésre elkezdődött a tanácsadási és a survey üzletág teljes szétválasztása. Az utóbbiakban említett terület irányítását teljesen kivették az egyes országok, így a magyar ügyvezetés kezéből. A magyar survey üzletágot ezen túl már nem Magyarországról, hanem Brüsszelnél koordinálták. Ez a szervezeti struktúra hosszú ideig fennmaradt. A 2007-es évtől újabb szervezeti változást hajtott végre a HayGroup. A közép-európai országok (Csehország, Szlovákia és Magyarország) irodáinak tanácsadási részlegeit egy regionális divízióba vonták össze. A helyi ügyvezető igazgatók posztját megszüntették, de vezető tanácsadói beosztásban tovább dolgozhattak. A három iroda ügyvezető igazgatója posztját az amerikai állampolgárságú cseh ügyvezető igazgató vette át. A helyi operatív ügyekkel összefüggő aláírási jogokat a pénzügyi vezetőkre ruházták át.

Forrás: A fenti összefoglalás Poór József személyes tapasztalatai alapján készült.

# Külföldi vállalkozások száma a Magyarországon működő vállalkozások között 2003-ban

Megnevezések	Magyar tulajdonú vállalkozások	Külföldi érdekeltségű vállalkozások	Összesen	A külföldi érdekeltségűek az összes százalékában
50 fő alatti Magyarországon működő vállalkozások száma (db)	852.136	23511	875.647	2,7 %
50-250 fő közötti Magyarországon működő vállalkozások száma (db)	4.434	1.443	5.877	24,5 %
250 fő feletti Magyarországon működő vállalkozások száma (db)	179	800	979	81,7 %
Összesen	882.503	25.754	882.503	100 %

Forrás: KSH (2002): Magyar statisztikai évkönyv 2003. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest: 288-291.

# A HR kutatásban résztvevő cégek főbb jellemzői (1997-2004)

Év	Résztevő cégek száma	Tulajdonforma		Szervezeti méret			Béreköltség		Szektor (%-ban)		HR stratégia van (%-ban)	HR helye (%-ban)		
		Hazai	Külföldi	nagy <1 mrd Ft és 250 fő	Nagy közepes	közepes <100 mill. Ft és 50 fő	30%<	>30%	Ipar	Más ágazatok		Első irányítási szint	2-3. szint vagy az alatt	Külső tanácsadó
2004	27	40.0	60.0	67.0	33.0	0.0	70.0	30.0	34.0	66.0	60.0	59.0	41.0	63.0
2002	112	35.0	65.0	45.0	47.0	8.0	0.0	0.0	38.0	62.0	68.0	63.0	37.0	0.0
2001	46	39.0	61.0	100.0	0.0	0.0	80.1	19.9	42.4	57.6	75.6	46.1	54.9	88.6
2000	54	34.0	76.0	98.0	2.0	0.0	86.9	13.1	56.1	43.9	89.5	61.1	38.9	87.0
1999	27	26.0	74.0	97.0	3.0	0.0	72.0	28.0	44.0	56.0	81.5	65.4	34.6	85.2
1998	71	25.6	74.5	87.0	13.0	0.0	90.0	10.0	60.0	40.0	62.0	49.3	51.7	63.4
1997	72	21.0	79.0	98.0	2.0	0.0	86.0	14.0	50.0	50.0	65.0	61.0	39.0	60.0
7 év átlaga	58	32	70	85	14	1	81	19	46	54	72	58	42	64

# Fejlett nyugati országok és a hazai benchmark HRM adatok összehasonlítása (1)

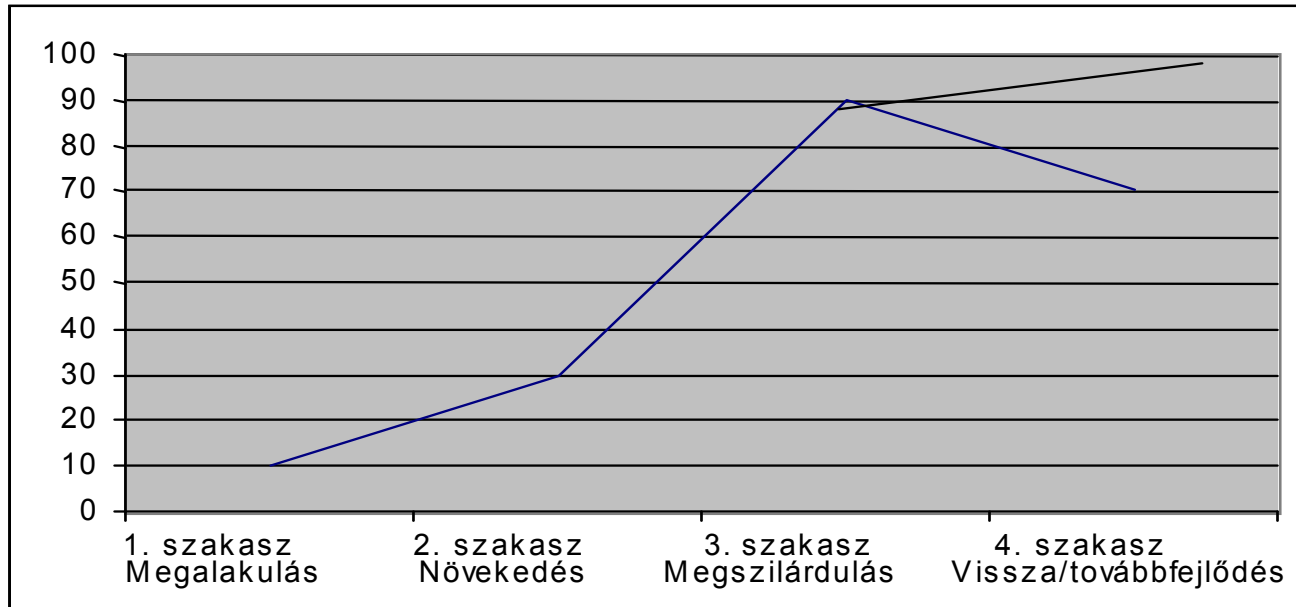
HR fő jellemzők	HR jellemzők	Nyugati fejlett országok	Magyarország
1. Általános jellemzők	HR fontosságának elismerése az értékteremtésben	61 %	45 %
	HR inkább tranzakciós és operatív szerepet tölt be	39 %	60 %
	HR stratégia megléte	50-79 %	72 %
	HR stratégia fontos, mivel....	„hatékonyabban használjuk a rendelkezésre álló erőforrásokat”	„ez mindennek az alapja...”
	HR az első számú operatív vezetőnek (CEO) vagy az elnöknek jelent	62 %	1. 57 %
	Egy HR szakemberre jutó munkavállalók száma	85-110 fő	113-130 fő
	HR professzionális és adminisztratív dolgozók aránya	1:1 vagy 2:1	1:3
	HR létszám szakszervezettel rendelkező vállalatnál	Nagyobb, mint a nem szakszervezettel rendelkező vállalatnál	Nagyobb, mint a nem szakszervezettel rendelkező vállalatnál, főleg az állami tulajdonú cégeknél
	HR létszám növekedése	Nem jellemző, főleg az adminisztratív létszám csökken	Nem nő a létszám
	HR professzionális munkatársak szakmai háttere	Nincs domináns szakma	Vegyes, nincs domináns szakma
HR költségvetés allokációjában döntő a HR szerepe	72 % (1000-30.000 létszámú cégeknél)	70 %	

# Fejlett nyugati országok és a hazai benchmark HRM adatok összehasonlítása (2)

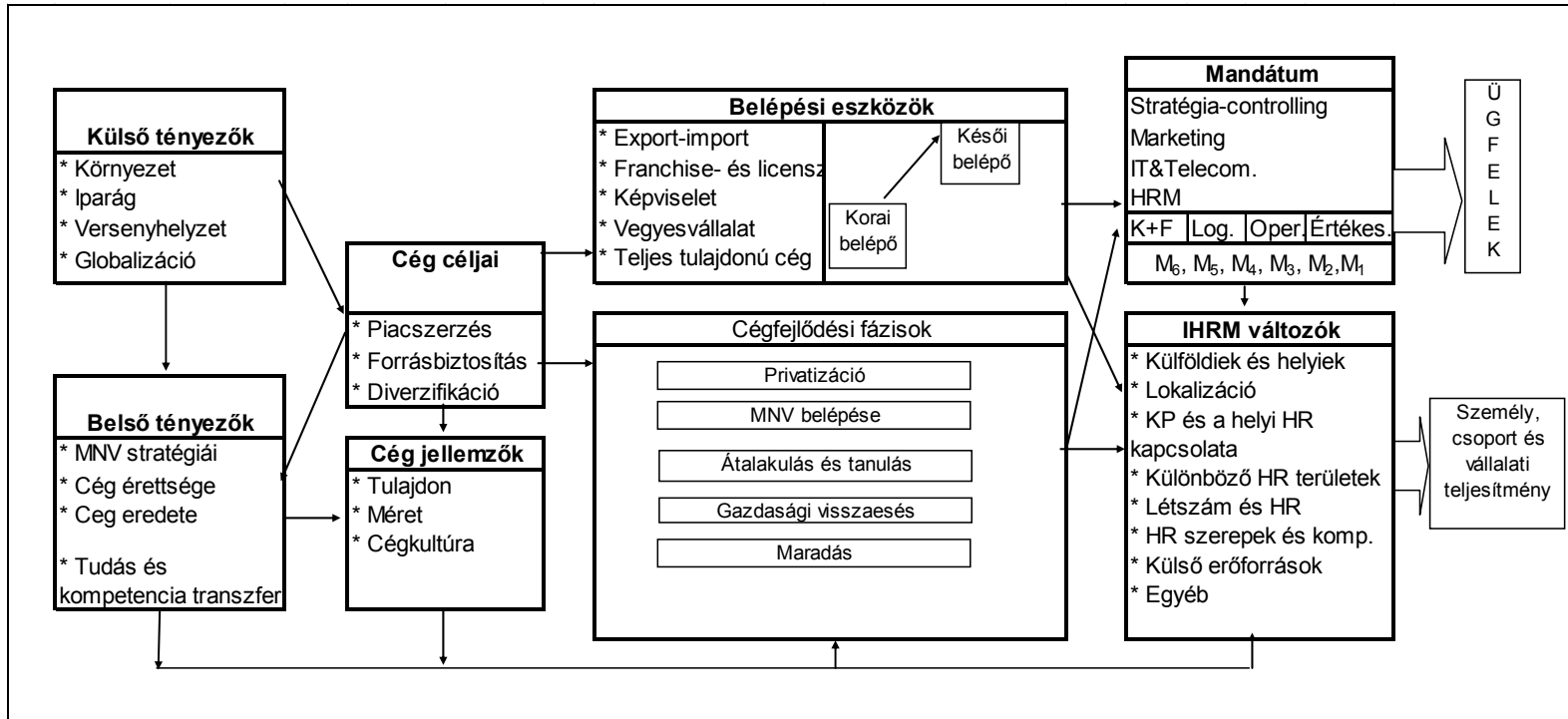
Külső tanácsadók alkalmazása	Szinte 100 %-os az USA-ban kicsit alacsonyabb Nyugat-Európában	64%
Sokszínűség kezelése	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ USA: A vállalatok jelentős része felismerte a sokszínűségben rejlő lehetőségeket</li> <li>□ Nyugat-Európa: A sokszínűség csak részben kiemelt kérdés a cégeknél</li> </ul>	Hazánkban a sokszínűséget nem tekintik jelentős versenyelőnynek
Gazdasági visszaesés hatása az HR-re	A visszaesés a vállalatokat a HR költségvetés csökkentésére ösztönözte, főleg a tréning kereteket érintette	A lanyhulás ellenére a vállalatoknál jelentősen nőtt a HR részlegek szerepe és a HR költségvetés
HRIS (HR informatika használata)	USA-ban az Internet alapú HRIS nagyon elterjedt	91 % (de nem mindenhol integrált HRIS)
HR átalakulásban, vagy tervezik az átalakítását	58 %	n.a.
A HR-ben, vagy az egész szervezetben megindult változás, mint a HR átalakulásának a motorja	59 %	n.a.
HRIS szoftverek hatékonysága	Bérelszámolás és a juttatási szoftverek a leghatékonyabbak Kevésbé hatékonyak a TM, a személyzetbiztosítás és tréning modulok	Bérelszámolás a tipikus
Elégedettség a kiszervezéssel	Leginkább a juttatási terület, a személyzetkeresés és HRIS területén elterjedt	Leginkább a bérszámfejtés és személyzetkeresés területén elterjedt
Tevékenységszervezés	1-5 tevékenység/ szervezet	1-2 tevékenység/ szervezet



# Életciklus modellek tipikus fázisai a felfutás függvényében



# A kutatás modellje





# A kutatási minta és a hazai vállalati és foglalkoztatási adatok

Résztevő cégek				
Tulajdonforma	Cégek száma Magyarországon	Összes cég százalékában	Minta elemszáma	Minta százalékában
Helyi	882 503,00	97%	0	0
Külföldi tulajdonú	25 754,00	3%	42	100%
Összesen	908 257,00	100%	42	100%
Válaszadók neme				
Nemek	Aktív foglalkoztatottak száma Magyarországon	Aktív foglalkoztatottak százalékában	Minta elemszáma	Minta százalékában
Nő	1 901 400,00	46%	23	54,8%
Férfi	2 265 000,00	54%	19	45,2%
Összesen	4 166 400,00	100%	42	100,0%
Válaszadók életkora				
Életkor	Aktív foglalkoztatottak száma Magyarországon	Aktív foglalkoztatottak százalékában	Minta elemszáma	Minta százalékában
15-19	36700	1%	0	0%
20-24	373700	9%	0	0%
25-29	634600	15%	3	7,1%
30-39	1090300	26%	13	31,0%
40-54	1662100	40%	20	47,6%
55-59	281200	7%	6	14,3%
60-74	87800	2%	0	0%
Összes	4166400	100%	42	100%

# A vizsgált cégek eredete

Eredet	Gyakoriság	Százalékos megoszlás (%)
USA	14	33,3
Német	8	19,0
Francia	4	9,5
Brit	3	7,1
Holland	3	7,1
Svéd	3	7,1
Osztrák	2	4,8
Dél-Afrikai	2	4,8
Finn	1	2,4
Svájci	1	2,4
Ízraeli	1	2,4
Összesen:	42	100,0

# HR alrendszerek kialakítása és működtetése

Sorrend	HR területek	Központi befolyás	
1.	Vezetői kiválasztás	97,70 %	nagy
2.	Vezetői ösztönzés	97,60 %	
3.	Vezetői tréning és személyzetfejlesztés	97,60 %	
4.	Vezetői toborzás	96,30 %	
5.	Dolgozói ösztönzés	64,40 %	közepes
6.	Létszámtervezés	57,90 %	
7.	Dolgozói tréning és személyzetfejlesztés	56,10 %	
8.	Dolgozói toborzás	38,60 %	kicsi
9.	Dolgozói kiválasztás	36,80 %	
10.	Munkaügyi kapcsolatok, szakszervezetek	36,80 %	

# IHRM változók a vállalat létszáma és a cég eredete függvényében

		Külföldi kiküldöttek száma			HR szakemberek száma			HR szakemberek	
		SS	SL	TL	SS	SL	TL	Életkora	Neme
Vállalati létszám	SS	,443** (,003)			,347** (,025)				
	SL					,349** (,024)			
	TL			,670** (,000)			,338** (,028)		
Cég eredet, alacsony kontextusú kultúrából					-,318** (,040)	-,334** (,031)		-,428** (,005)	-,306* (,049)
Magyarázatok: TL= átalakulás-tanulás, SL= globális-visszaesés, SS=napjaink									
*= 5% szignifikancia; **= 10% szignifikancia									

# A kutatásban résztvevő hazai (n=97), kelet-európai (864) és az összes ország (n=7954) résztvevőinek néhány jellemzője


Ágazati megoszlás (%)					Szektorális megoszlás (%)				Létszám megoszlás (%)			
Sorszám	Ágazat	Hazai	Kelet Európa	Összes ország	Szektor	Hazai	Kelet Európa	Összes ország	Kategóriák (fő)	Hazai	Kelet Európa	Összes ország
1.	Mezőgazdaság	0.00%	2.20%	7.08%	Magán	64.50%	71.60%	70.62%	250<	37.06%	42.70%	33.40%
2.	Ipar	46.20%	52.60%	42.56%	Köz+vegyes	25.80%	23.90%	25.23%	251-1000	35.60%	43.20%	42.84%
3.	Szolgáltatás	39.80%	39.70%	41.81%	Egyéb	9.70%	4.50%	4.15%	1001-5000	20.80%	12.70%	17.46%
4.	Egyéb	14.00%	5.50%	8.55%	Összesen	100.00%	100.00%	100.00%	>5000	6.54%	1.40%	6.30%
Összesen		100.00%	100.00%	100.00%					Összesen	100.00%	100.00%	100.00%

**CRANET**

# A HR helye és szerepe a hazai (n=97), kelet-európai (n=864) és az összes ország (n=7954) résztvevő szervezeteinél

Országok régiók	Személyzeti költség %-a	HR vezető az IT-ben %-a	Honnan jött a HR vezető (%)		HR vezető bevonása a stratégia készítésébe (%)	Stratégiák létezése (%)	
			Külső	Belső		Általános stratégia	HR stratégia
Hazai	28%	44%	46%	54%	59%	58%	80%
Kelet-Európa	19-27%	53-65%	35-45%	55-65%	40-59%	47-70%	65-90%
Összes ország	20-64%	40-70%	40-70%	30-60%	38-73%	26-80%	50-80%

**CRANET**



## HR részlegek nagysága a hazai (n=97), a kelet-európai (n=864) és az összes ország (n=7954) résztvevő szervezeteinél

Létszám(fő)	Országok		
	Hazai	Kelet-európai	Összes ország
0	8,50%	5,90%	0,79%
1-5	47,40%	62,20%	49,93%
6-10	22,10%	15,60%	27,36%
11-20	10,10%	9,40%	15,69%
>20	11,90%	6,90%	6,23%
Összesen	100%	100%	100,00%



CRANET



## A HR nemenkénti megoszlása a hazai (n=97), a kelet-európai (n=864) és az összes ország (n=7954) résztvevő szervezeteinél

Országok, régiók	HR létszám megoszlása		Összesen
	Férfi	Nő	
Hazai	41,70%	58,30%	100,00%
Kelet- Európa	44,86%	55,14%	100%
Összes ország	46,11%	53,89%	100%



CRANET



# HR alkalmazottak nemenkénti számát és az összlétszámát mutató

		HR alkalmazott férfiak	HR alkalmazott nők	Összes HR alkalmazott
HR alkalmazott férfiak	Pearson korreláció	1	,366(**)	,515(**)
	Szig.		0.001	0
HR alkalmazott nők	Pearson korreláció	,366(**)	1	,986(**)
	Szig.	0.001		0
Összes HR alkalmazott	Pearson korreláció	,515(**)	,986(**)	1
	Szig.	0	0	



CRANET

# Formális teljesítményértékelő rendszer alkalmazása a hazai (n=97), a kelet-európai (n=864) és az összes ország (n=7954) résztvevő szervezeteinél

Országok, régiók	Formális teljesítményértékelő rendszer alkalmazásának aránya (%)			
	Vezetők, menedzserek	Professzionális munkakörök	Adminisztratívok	Fizikaiak
Hazai	80,00%	80,00%	71,00%	52,50%
Kelet- Európa	62,70%	59,10%	60,70%	53%
Összes ország	72,50%	72,70%	71,03%	63,80%

**CRANET**

**A tréning napok száma a hazai (n=97), a kelet-európai (n=864) és az összes ország (n=7954) résztvevő szervezeteinél**

Országok, régiók	Tréningnapok száma			
	Vezetők, menedzserek	Professzionális munkakörök	Adminisztratívok	Fizikaiak
Hazai	5,9	6,2	3,7	4,3
Kelet- Európa	2,5	2,5	2,2	2,0
Összes ország	6,1	6,1	4,0	4,2



# A szakszervezeti tagok aránya a hazai (n=97), a kelet európai (n=864) és az összes ország (n=7954) résztvevő szervezeteinél

Szakszervezeti tagok aránya (%)	Hazai	Kelet-Európa	Összes ország
0	34,70%	32,80%	20,23%
1-10	8,40%	6,70%	11,86%
11-25	11,60%	7,90%	9,81%
26-50	16,80%	15,00%	11,49%
51-75	17,90%	19,50%	14,33%
76-100	6,30%	10,00%	21,89%
Nem tudja	4,20%	8,10%	10,39%
Összesen	100,00%	100,00%	100,00%

CRANET

# Országos/iparági kollektív alku jelenléte a fizetések meghatározásában a hazai (n=97) résztvevő szervezeteknél

Hatás	Vezetés		Professzionális munkakörök		Adminisztratívok		Fizikaiak	
	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%	Gyakoriság	%
Nincs	89	91,8	87	89,7	86	88,7	88	90,7
Igen	8	8,2	10	10,3	11	11,3	9	9,3
Összesen	97	100	97	100	97	100	97	100

CRANET

# A külső szakmai szolgáltatók használata, hazai (n=97), a kelet-európai (n=864) és az összes ország (n=7954) résztvevő szervezeteinél

Ország, régiók	Külső szakmai szolgáltatók használatának mértéke (%)					
	Bérszámfejtés	Juttatások	Nyugdíj	Személyzet-fejlesztés tréning	Kiszervezés	HRIS
Hazai	45.20%	48.40%	37.00%	86.20%	45.20%	78.70%
Kelet-Európa	45.40%	35.30%	47.60%	86.40%	39.40%	68.80%
Összes ország	59.20%	63.10%	67.20%	89.70%	57.00%	74.30%

CRANET

# A vizsgált kutatási programok összehasonlító táblája

2.	HR részlegek	Többségnél	Többségnél	Többségnél	Többségnél
3.	HR részlegek létszáma	Csökkent	Csökkent	Nem csökkent	Csökkent
4.	HR stratégiai szerepe	Többségnél	Többségnél	Túlnyomó többségnél	Többségnél
5.	HR hatásköre HR kérdésekben	Nem kizárólagos	Nem kizárólagos	Nem kizárólagos	Nem kizárólagos
6.	Tréning költségvetés	3,3%	1,5%	n.a.	3,5%
7.	Dolgozói kommunikáció	Növekszik	Utóbbi 1-2 évben nő	Utóbbi 1-2 évben nő	Utóbbi 1-2 évben nő
8.	Teljesítménymenedzsment	Többségnél	Hagyományos	Vegyes	Hagyományos
9.	Szakszervezetek szervezettségek	Csökkent	Csökkent	Csökkent	Csökkent
10.	Bérmeghatározás	Vegyes	Besorolás alapú	Besorolás alapú	Vegyes
11.	Outsourcing	Jelentős	Adminisztratív területen	Adminisztratív területen	Nem jelentős

# Záró eset: HR helyzete hazai kkv-knél

A kutatás három időszakot ölel fel: a vállalkozások megalakulásának időszakát; a megerősödési folyamatot; és az EU-csatlakozás utáni helyzetet elemzi. A kutatásban 112 vállalkozás vett részt az ország összes régiójából. A részvétel hét régióból, 19 megyéből és a fővárosból történt, a földrajzi környezet reprezentálja az országos helyzetet (Poór-Kiss, 2005 és Poór et al., 2008).

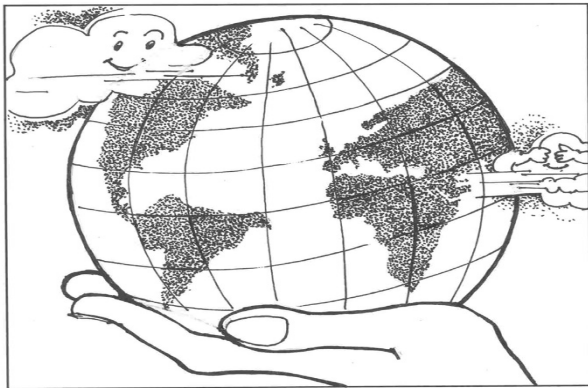
A kutatás elméleti háttéréül, a könyv utolsó fejezetében leírt életciklus modell szolgált, annak legfontosabb következtetéseivel a válaszadók információi alapján.

A 2005 júliusától és 2006 februárja között lezajlott vizsgálat leíró jellegű volt, kérdőíves vizsgálati módszert alkalmaztunk, amit kiegészítettünk interjúkkal. A kutatás 39 kérdéscsoportot magába foglaló kérdőívben alapult, amely három fő részből állt:

- Első rész: a felmérésben résztvevő szervezetek tevékenységének fő jellemzőit vizsgálta.
- Második rész: a szervezetek megalakulásának korszakára kérdezett rá.
- Harmadik rész: a szervezetek megerősödésének folyamatát vizsgálta, valamint a 2004. május 1. utáni időszak változásait elemezte a vállalkozásokkal kapcsolatosan.

A kérdőív részben a korábban már alkalmazott menedzsment (Poór, 2006) és az előző alponthoz már említett CRANET európai HR kutatás eszköztárán alapult.

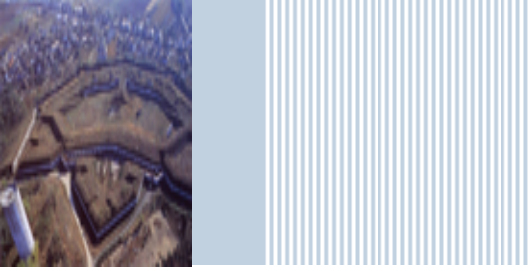




# **14. IHRM jövője**

**Dr. Poór József**

**Budapest  
2009.**



**Jelen anyag a Nemzetközi emberi erőforrás  
menedzsment c. könyv 14. fejezetének prezentációs  
anyaga.**

**Készítette**

**Poór József, egyetemi tanár  
bejegyzett menedzsment tanácsadó**

**E-mail: [poorjf@t-online.hu](mailto:poorjf@t-online.hu)  
Phone: 06-20-464-9168**



# Fejezet eleji üzenet

A Harvard Business School most lép a fennállásának a második évszázadába. Jogos a kérdés, hogy ezt az évszázadot is a nyugati vagy a keleti menedzsment tudomány fogja-e uralni? Erre a kérdésre Geoffrey Jones(2008, 25) az iskola Isidor Strauss professzora a következőket válaszolta. „A 18. század elején Nyugat-Európa és Kína valamint India között nem volt jelentős életszínvonal különbség. Az ipari forradalom hatására jelentős különbség keletkezett. A kialakult helyzet logikus következménye lett; a terjeszkedő, gyarmatosító imperializmus és a Amerika technológiai fölénye. Napjainkra Kína lett a tömeges ipari termelés műhelye és India szoftverfejlesztés központja. A korábban leírt életszínvonal olló kezd szűkölni a fejlett világ és a két feltörekvő ország között, ami rövidebb távon nem fog megszűnni. Viszont hosszabb távon már drámai változások is bekövetkezhetnek”.



# Bevezető eset: A brit gazdaság csak képzett dolgozókkal lehet sikeres

## BEVEZETŐ ESET

### A brit gazdaság csak képzett dolgozókkal lehet sikeres

*Az angol alsóház (House of Common) 2008. júniusában tartott ülésén arról hallgatta meg Gordon Brown miniszterelnököt, hogy milyen stratégiai elképzelései vannak a munkáspárti kormánynak az ország jövőjét illetően. A pénzügyminiszterből lett kormányfő úgy vélte, hogy amikor Kínában napjainkban a személygépkocsik száma évente 10 százalékkal növekszik és már ma a 33 milliós gépjármű állomány. Tovább amikor az ázsiai ország 100 repülőteret és 1000 várost épít egyidejűleg, akkor újra kell gondolni az országa stratégiáját. Nagyobb szerepet kell szánni az atomenergiának, a megújuló energia forrásoknak és az energiahatékonyságnak. A miniszterelnök külön hangsúlyozta az innovatív iparágak szerepének a növelését. Ez azonban csak akkor lehet sikeres – vélte a miniszterelnök-, ha megfelelően képzett munkaerő áll az ország rendelkezésére. Gordon Brown szerint a brit gazdaság nem munkanélküliségtől szenved, hanem 6 millió olyan munkásuk van, akinek a képzettsége messze elmarad kívánalmaktól.*

Forrás: Brown, G. (2008): Gordon Brown's Hearing in House of Common.. C-Span-TV, július 5. nyomán.



## A világ 10 legnagyobb GDP-jével rendelkező országainak rangsora 1992-ben és 2020-ban

	1992	2020
1.	USA	Kína
2.	Japán	USA
3.	Kína	Japán
4.	Németország	India
5.	Franciaország	Indonézia
6.	India	Németország
7.	Olaszország	Dél-Korea
8.	Egyesült Királyság	Thaiföld
9.	Oroszország	Franciaország
10.	Brazília	Tajvan

# A Kínai és az Indiai fejlődési modell jellemzői

Sorszám	Jellemzők	Kína	India
1.	Politikai rendszer	Korrump kommunizmus	Kiegyensúlyozatlan demokrácia
2.	Gazdasági rendszer	Tervgazdaság	Piacgazdaság
3.	Feszültség gócok	Tibet és a politikai ellenzék	Kasmír és Pakisztán
4.	Lakosság	Öregedő-stagnáló	Fiatal-növekvő
5.	Termelékenység	Alacsony	Magas
6.	Erőforrásigény	Energia és eszközigényes	Inkább tőke intenzív
7.	Gazdasági növekedés	Évente 10%	Évente 8%
8.	FDI	Igen nagymérvű	Közepes mérvű
9.	Versenyelőny alapja	Alacsony költségű termelés a hagyományos gazdasági területeken	Alacsony költségű engineering az Új Gazdaság ágazataiban (pl. IT, outsourcing stb.)
10.	Új típusú exporttermékek	Autó	Tanácsadás
11.	Új termelő és fogyasztási területek	Kína belső területei	Alacsony jövedelmű rétegek ellátása autóval és IT eszközökkel
12.	Környezetvédelem	Elhanyagolt	Közepes
13.	Idősek ellátás	Általában családi alapon megoldott	Nem probléma

Forrás: Engardina, P (2006): CHINDIA. How China and India Are Revolutionizing Global Business. BusinessWeek-McGraw-Hill, New York nyomán

# Kínai és az Indiai fejlődési modell jellemzői

Sorszám	Jellemzők	Kína	India
1.	Politikai rendszer	Korrump kommunizmus	Kiegyensúlyozatlan demokrácia
2.	Gazdasági rendszer	Tervgazdaság	Piacgazdaság
3.	Feszültség góccok	Tibet és a politikai ellenzék	Kasmír és Pakisztán
4.	Lakosság	Öregedő-stagnáló	Fiatal-növekvő
5.	Termelékenység	Alacsony	Magas
6.	Erőforrásigény	Energia és eszközigényes	Inkább tőke intenzív
7.	Gazdasági növekedés	Évente 10%	Évente 8%
8.	FDI	Igen nagymérvű	Közepes mérvű
9.	Versenyelőny alapja	Alacsony költségű termelés a hagyományos gazdasági területeken	Alacsony költségű engineering az Új Gazdaság ágazataiban (pl. IT, outsourcing stb.)
10.	Új típusú exporttermékek	Autó	Tanácsadás
11.	Új termelő és fogyasztási területek	Kína belső területei	Alacsony jövedelmű rétegek ellátása autóval és IT eszközökkel
12.	Környezetvédelem	Elhanyagolt	Közepes
13.	Idősek ellátás	Általában családi alapon megoldott	Nem probléma

Forrás: Engardina, P (2006): CHINDIA. How China and India Are Revolutionizing Global Business. BusinessWeek-McGraw-Hill, New York nyomán



## Népesedési trendek a világ különböző régióiban (millió fő)

Évek	Ázsia	Afrika	Európa	Észak-Amerika	Latin-Amerika és a Karibi térség	Óceánia
2003	3.823	851	726	326	543	32
2050	5.222	1803	632	448	768	46

Forrás: UN (2002): UN Population Prospects. United Nations, New-York.



# A világ jelenlegi lakosságának fogyasztási piramisa jövedelmi kategóriák szerint



Egy főre jutó GDP		Lakosok száma
20. 000 USD <	1.	4-500 millió fő
1.800-20.000 USD	2.	1,5-1,75 milliárd fő
1.500-1.800 USD	3.	4 milliárd fő
1.500 USD >	4.	

Forrás: Prahalad, C.K. (2005): The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Wharton School of Business, Upper Sadle River.

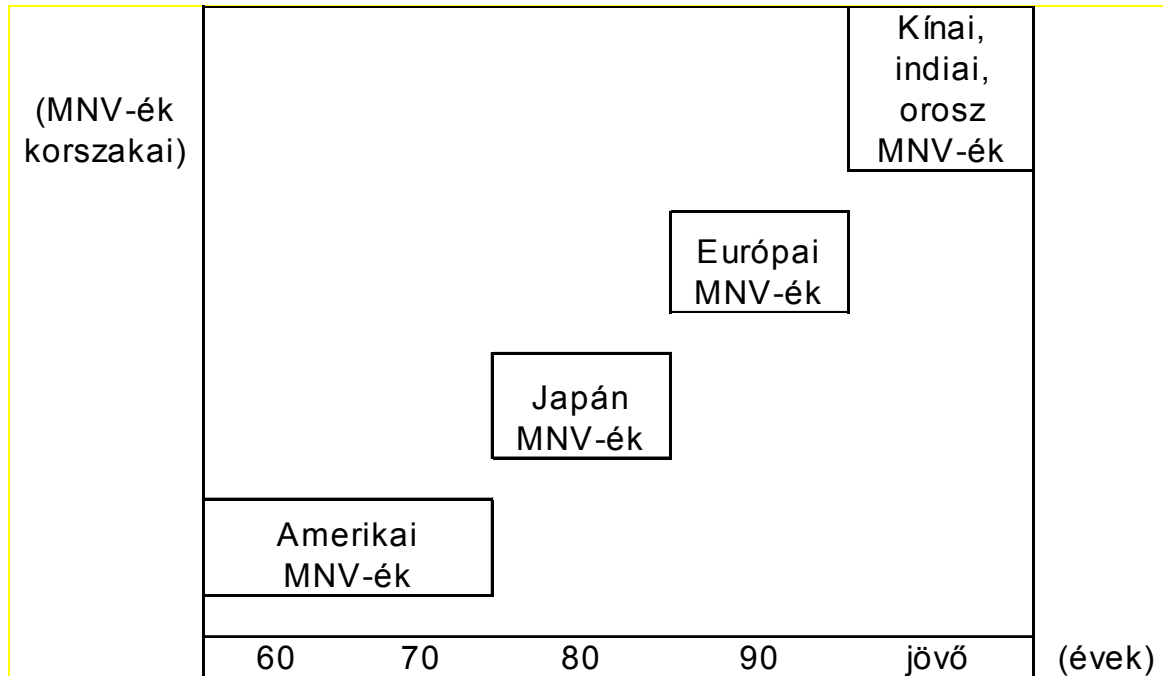
# Az olajban gazdag országok éves nettó tőkeexportja és összes külföldi érdekeltsége (milliárd USD,2007)

Sorszám	Országok	Nettó tőkeexport	Külföldi érdekeltségek nagysága
1	Szaudi Arábia	95	723
2	Oroszország	74	811
3	Norvégia	63	794
4	Kuwait	61	381
5	Arab Emirátusok	39	964
6	Algéria	28	118
7	Irán	28	109
8	Líbia	21	143
9	Nigéria	19	71
10	Venezuela	17	167
11	Quatar	13	115
12	Indonézia	10	100
	Összesen	468	4496

# Milliomosok száma világon

No	Országok, régiók	Millimosok	
		száma	százalék arányuk
1	Észak-Amerika	3,300,000	32.67%
2	Európa	3,100,000	30.69%
3	Ázsia-Óceánia	2,800,000	27.72%
4	Latin Amerika	400,000	3.96%
5	Közép-Kelet	400,000	3.96%
6	Afrika	100,000	0.99%
	Összesen	10,100,000	100.00%

# A különböző nemzetek vállalatainak korszakai



# Nemzetközivé váló ismertebb kínai és indiai vállalatok

No.	Név	Iparág	Árbevétel (milliárd USD)	Létszám (fő)
1.	Legend-Lenova Group	számítástechnika	3	10 000
2.	Haier Group	fogyasztási cikk	9,7	30 000
3.	Guandong Galenz	fogyasztási cikk	1,3	20 000
4.	Wahaha Group	élelmiszer	1,2	10 000
5.	Ting Hisin Group	élelmiszer	1,9	10 000
6.	Tata Consulting	IT tanácsadás	3	36 000

Forrás: Sull, D.N.- Wang, Y. (2005): Made in China. Harvard Business School, Boston.

# Paradigmaváltás az ázsiai vállalatoknál

Sorszám	Hagyományos üzleti gyakorlat	Új üzleti gyakorlat
1.	Ipari termelékenység	Teljes termelékenység
2.	Felülmúlni a másikat	Különbözni a másiktól
3.	Eszközorientáció	Értékképzés

# Modernség és hagyomány keveredése egy arab vállalat irodájában





# Lehetséges multi magatartások

- A **hagyományos kizsákmányoló multi magatartást követőknek** azt javasolják, hogy használják ki az adódó lehetőségeket, de számoljanak annak a következményeivel.
- Az un. **tranzakciós magatartás** követő multiknak azt ajánlják, hogy továbbra is tiszteljék a Nemzetközi Munkaügy Szervezet (ILO) előírásait és tartsák be a helyi munkaügyi szabályokat.
- Az **előre tekintő** multik figyelmébe ajánlják a McKinsey tanácsadó cégnek 2006-ban publikált tanulmányát, amiben a tanácsadó cég egyik kutatásuknak az eredményeképpen rámutatnak arra, hogy a megkérdezett nemzetközi cégek felsővezetőinek és menedzsereinek 84 százaléka növekvő számban tartják fontosnak a megfelelő arány fenntartását a részvényesi profitmaximalizálás és a társadalmi érdekek között.
- A **példamutatók** számára az idézett szerzők azt javasolják, hogy ruházzanak be olyan termékekbe is, amelyek igazán csak a fejlődő világ számára hasznosak.



# A helyes vállalati magatartás tíz parancsolata

Kérdéskörök	Javaslatok
Emberi jogok	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Az üzleti életnek be kell tartani az emberi jogokra vonatkozó nemzetközi előírásokat</li><li>2. Minden üzleti vállalkozásnak figyelni kell arra, hogy nem sérthetik meg az emberi jogok alapvető előírásait.</li></ol>
Munkaügyi szabályok	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Az üzleti vállalkozásoknak megfelelően biztosítani kell a dolgozók szervezkedési szabadságát és tisztelni kell a kollektív megállapodásokat.</li><li>4. Tartózkodni kell rabszolga munka minden formájától.</li><li>5. Kerülni kell a gyermekmunka minden formáját.</li><li>6. Kerülni kell a diszkrimináció bármilyen formáját.</li></ol>
Környezet	<ol style="list-style-type: none"><li>7. Támogatni kell a környezet mindenfajta védelmét.</li><li>8. Segíteni kell a környezetvédelmére irányuló programokat.</li><li>9. Elő kell segíteni a környezetbarát technológiák terjesztését.</li></ol>
Korrupció elleni küzdelem	<ol style="list-style-type: none"><li>10. Az üzleti világnak küzdeni kell a korrupció minden formája ellen.</li></ol>

Forrás: Bartlett Ch.-Ghoshal, S. –Beamish, P. (2006): Transnational Management. McGraw-Hill-Irwin, Boston: 738.

# A munkamegosztás alapjainak változása

Ma	Jövőben
javadalmazás a munkakörért	javadalmazás a feladatért
besorolás alapú	tág besorolási sávok
képzettség és tapasztalat alapú	elkötelezettség és kompetencia
munkaköri leírás	munkaköri profil
munkakörre specializált, munkakör betöltő (speciális)	általános képzettség
irányított team	önirányító team



# Általános HRM jövője

- Az első csoport az ún. **állandóan bővülőket** tartalmazza. Ezek a szakemberek a különböző befolyásoló tényezők (pl. technológia, kultúra, szabályozók stb.) változásával összefüggésben újabb és újabb területek irányába terjesztik ki a HR tevékenységeket. Ha például változik a HRM által használt információs technológia, akkor ma már nem a számítógéppel támogatott HRM-ről és IHRM-ről, hanem e-HRM-ről és e-IHRM-ről célszerű beszélni (Ulrich, 1998).
- Az **óvatosak, a visszahúzódnók** csoportja úgy véli, hogy sok területen a menedzserek és az alkalmazók HR tudása miatt elveszíti létjogosultságát az IHRM és beépül a menedzserek mindennapi tevékenységébe.
- A jövőt kutató szakemberek harmadik csoportja úgy fogalmaz, hogy a **befolyásoló tényezők** egy olyan minőségi változáson mennek át, ami nyomán szükség van a HR szerepváltására. Ebbe a szerepváltásba beletartozik az is, hogy az új helyzetben nemcsak a HR szerepe, hanem a technológiája is megváltozik (Pfeffer, 1995; Brewster, 2005).



# IHRM előrejelzések (1)

- ❑ Dowling-Welch (2004) és Dowling et al (2008) az IHRM új témái között említi meg az etikai kérdéseket (relatív = behódoló; abszolutista = otthoni; univerzalista = általános értékek és kulturális eltérések), a nemzetközi cégek ilyen irányú belső szabályozásának a fejlődését, a különböző tulajdonú cégek, szervezetek (KKV-ék, családi vállalkozások, non-profit szervezetek) IHRM-mel összefüggő sajátos igényeit.
- ❑ Briscoe-Schule (2004) úgy látják, hogy egy sor új téma jelenik meg napjainkban vagy a közeli jövőben ezen a területen. Így többek között kiemelik a globalitást (szakszervezetek és érdekegyeztetetés, HR rendszerek, outsourcing, eHR, munkaszerződések, foglalkoztatás és krízismenedzselés), a nagyobb fókuszálást a fejlesztésre és a képzett és kvalifikált HR/IHRM szakemberek számának gyarapodását.
- ❑ Brewster és szerzőtársai (2004, 2004a) az európai HRM és IHRM igényeinek sajátos megjelenési formáira hívják fel a figyelmet, továbbá hisznek egy globális, integrált HR diszciplína létrejöttében.
- ❑ Evans és szerzőtársai (2002) a nemzetközi cégek stratégiájának és IHRM gyakorlatának a még jobb és még hatékonyabb összekapcsolását emelik ki.
- ❑ Roehling és szerzőtársai (2005) úgy vélik, hogy az IHRM fő feladata a globális cégeknél az, hogy minél több és jobb felkészültségű globális menedzser álljon rendelkezésre e cégek fejlődésének biztosításához. A másik kulcskérdésnek tartják, hogy az egyre globálisabb környezet jogi és más kihívásainak a cégek HR szakemberei meg tudjanak felelni.



## IHRM előrejelzések (2)

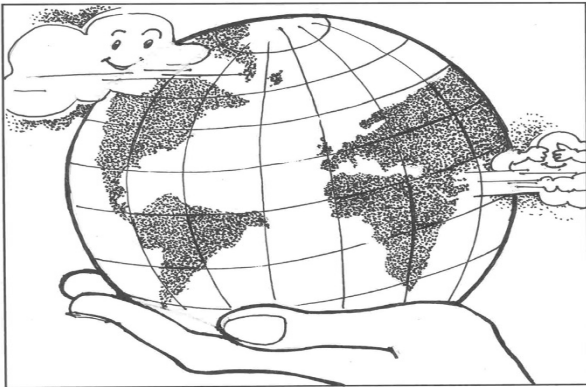
- A nemzetközi cégek száma, ahogy már a könyv bevezetőjében jeleztem, véleményem szerint tovább fog növekedni. A mainál még több új szereplő jelenik meg a piacon és ebben fontos szerepet fognak játszani az ún. feltörekvő országok multijai.
- Még inkább előretör a kultúra és az interkulturális együttműködés fontossága. Az új multik a korábbi évtizedekben a japán cégekhez hasonlóan, gyakran nem fogják respektálni a helyi kultúrát, de hosszabb távon ezeknél a cégeknél kialakul az interkulturalitásnak egy megfelelő szintje.
- A globális HR rendszerek térnyerésével szabványosodnak az ilyen rendszerek, de a helyi munkajogi szabályok miatt egy sor területen szükséges lesz továbbra is a helyi alkalmazkodás. Növekedni fog az IHRM tanácsadó, kultúraépítő, valamint integráló szerepe.
- A jövő szempontjából az sem elhanyagolható tény, hogy milyen szerepet kapnak a belső (intrinsic goals – jó kapcsolat, személyes fejlődés, közösségi szellem), illetve külső célokat (excentric goals – pénz, státusz, exhibicionizmus) követők.
- Tung (2006) úgy véli, hogy a jövő feltörekvő multinacionális cégei a külföldi vezető tapasztalatok hiánya miatt nem biztos, hogy ki tudják használni a hazai piacon elért jelentős sikereiket. Az emberi erőforrás szakirodalom egyik legnépszerűbb témája az ún. legjobb szakemberek megszerzésének (war for talent) kérdésköre. Ez a témakör valószínűleg nem kerül le az IHRM „top-témáinak” láthatatlan versenytáblájáról. Hogy tudják a világ munkaerőre éhes országai (pl. Kína, USA, Nyugat-Európa stb.) igényüket kielégíteni a jövőben? Kínában igen jelentős a munkaerőhiány nem piacorientált vezetőkben és képzett fizikai munkásokban. A jelzett hiány nemcsak a világ népesebb országára lesz jellemző a jövőben. Korábban már említettem, hogy a „baby boom” generáció nyugdíjba vonulásával jelentős munkaerőhiány fog fellépni a világ egyetlen szuperhatalmánál. Egyes vélemények szerint ez a hiány pótolható az USA-ban tanuló és ott maradó végzett külföldi hallgatókból és a beáramló nagy létszámú latin-amerikai emigránsokból (Tung, 2006). Japán feltehetőleg könnyíteni fog a külföldi munkaerő foglalkoztatásának korlátozásán. Kína feltehetőleg egyre erősebben fog támaszkodni a külföldön élő kínaiak hazafias alapon történő hazahívására. Jogosan merül fel a kérdés, mi lesz hazánkban? Ennek megválaszolása egy újabb dolgozat megírását igényli. Itt csak néhány gondolatot fogalmazok meg a felvetett kérdésekkel összefüggésben. Hazánkban is feltehetőleg oldódni fog a nemcsak magyar nemzetiségű munkaerővel kapcsolatos elutasító hozzáállás. A külföldre távozott magyar munkavállalók közül valószínűleg számosan visszatérnek hazánkba.



# Záró eset: Tata Holding

Tata Group egy, az India legnagyobb és leginkább tisztelt üzleti vállalkozásai közül, bevételei 2006-2007-es időszakra vonatkozóan elérték a 28,8 milliárd dollárt, amely az ország GDP-jének 3,2%-át teszi ki, valamint 2007. november 29-én a piaci értéke elérte a 66,3 milliárd dollárt. A Tata összességében a világ 85 országban összességében 290.000 főt foglalkoztat. A holding egyes vállalatai a világ több mint 80 országba exportálnak termékeket és szolgáltatásokat. A Tata Csoport, hét üzlet szektorban (információs rendszerek és telekommunikáció, gépgyártás, alapanyaggyártás, szolgáltató szektor, energiaipar, fogyasztói ágazat, és vegyipar) van jelen és 98 tényleges ipari tevékenységet kifejtő társaságot foglal magába.

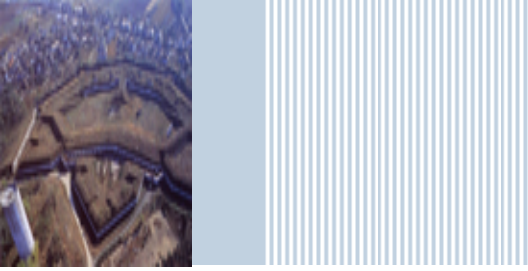
A vállalatcsoportot Jamsetji Tata alapította a 19. század közepén. A cég alapítója és követői lelkes hívei voltak az indiai függetlenségi mozgalomnak. India 1947-es lett független. Ez a lépés jelentős lehetőségeket teremtett az indiai nagytőkéseknek beleértve Tata Holdingot is. A cég összhangba hozta az üzleti lehetőségeket az állami fejlesztési célokkal. Ez a felfogás a mai napig jellemzi a Csoport erkölcsi világképét.



# **16. IHRM könyv melléklete**

**Dr. Poór József**

**Budapest  
2009.**



**Jelen anyag a Nemzetközi emberi erőforrás  
menedzsment c. könyv 16. fejezetének prezentációs  
anyaga.**

**Készítette**

**Poór József, egyetemi tanár  
bejegyzett menedzsment tanácsadó**

**E-mail: [poorjf@t-online.hu](mailto:poorjf@t-online.hu)  
Phone: 06-20-464-9168**





# Fejezetben olvasható mellékletek

- ❑ Cél, felelősség és követelmény elemző lap
- ❑ Munkaköri leírási példa
- ❑ Munkakörök szintezése benchmark munkaköri definíciókra
- ❑ Jellegzetes munkakörcsaládok az iparban
- ❑ Egyszerűsített kompetencia szótár elemei
- ❑ Értékelő és Fejlesztő Központ elemei
- ❑ Esemény interjú módszer (BEI)
- ❑ Példa a fizetés/javadalmazás modellezésre
- ❑ Kompetencia alapú vezetésfejlesztési tréning forgatókönyve
- ❑ Oktatás és tréning programok lebonyolításának ellenőrző listája
- ❑ Példa egy HR audit kérdőívre
- ❑ HR változási programok megvalósításának alapelvei.



## Munkaköri célmondat

- Miért létezik egyáltalán ez a munkakör?
- Munkakörre jellemző, nem egy általános kijelentés
- Egy mondat



# Fő felelőségek - forma

## IGE

**Mit .....**  
**csinál**

**Elkészíti,  
ellenőrzi**

## TÁRGY

**Mit/ .....**  
**kit**

**az osztály éves  
költségvetését**

## EREDMÉNY

**Milyen  
eredményrel**

**hogy biztosítsa az  
összhangot az  
üzleti tervvel.**

# Munkaköri leírás példa

MUNKAKÖRI LEÍRÁS		Gyártó Kft.
<b>Munkakör neve:</b>	Marketing menedzser	
<b>Munkakör betöltője:</b>	Kovács Gyula	
<b>Felettes munkakör:</b>	Marketing igazgató	Munkakört betöltő aláírása / Dátum
<b>Felettes neve:</b>	Kiss Júlia	
<b>Kód:</b>	MM-34	
<b>Dátum:</b>	2003.01.15.	Felettes aláírása / Dátum
<b>Dimenziók</b>		<b>Közvetlen beosztottak:</b>
Létszám:	3 fő	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 junior márka (brand) menedzser</li> <li>• 1 marketing asszisztens</li> </ul>
Éves terv:	700 millió forint	
Rábízott márkák árbevétele:		
- bruttó		
- nettó		
Ügynökségek száma:	7	
<b>MUNKAKÖR CELJA</b>		
A rábízott márkákkal kapcsolatos valamennyi marketing tevékenység tervezésének és megvalósításának irányítása és felügyelete a tervezett piaci részesedési és eredménycélok elérése, illetve túlteljesítése érdekében. A rábízott márkákkal kapcsolatos valamennyi marketing tevékenység tervezésének és megvalósításának irányítása és felügyelete a tervezett piaci részesedési és eredménycélok elérése, illetve túlteljesítése érdekében.		
<b>MUNKAKÖRI FELELŐSÉGEK</b>		
<b>Piacutatás</b>		
Gondoskodás a kijelölt márkákkal kapcsolatos piaci információk megfelelő gyűjtéséről, elemzéséről és feldolgozásáról (értékesítés, versenytársak tevékenysége, keretfeltételek, ügynökségek, stb.), szoros együttműködésben a piackutatással és a külső ügynökségekkel annak érdekében, hogy a marketing tevékenység tervezéséhez és lebonyolításához optimális információbázis álljon rendelkezésre.		
<b>Marketing terv</b>		
A marketing stratégia keretein belül minőségi és mennyiségi információkat tartalmazó marketing terv kidolgozása a felügyelt márkákra, a marketing-mix kialakítása és továbbfejlesztése. A terv egyeztetése a felettesel és szükség esetén a központi marketinggel.		
<b>Budgeting és controlling</b>		
Közreműködés a marketing terv megvalósításához szükséges költségkeret tervezésében a felettes útmutatása alapján, a terv egyeztetése a felettesel. A terv megvalósulásának folyamatos figyelemmel kísérése, eltérés esetén megfelelő intézkedések meghozatala a költségkeretek optimális felhasználása, valamint az éves terv betartásának biztosítása érdekében.		
<b>Marketing koncepciók, megvalósítás</b>		
A kijelölt márkákra vonatkozóan a marketing terv, valamint az elfogadott terv keretein belül az eredményes és a veszteséges termékekkel kapcsolatos koncepciók kialakításának és megvalósításának irányítása, felügyelete, szoros együttműködésben az ügynökségekkel. Nemzetközi márkáknál együttműködés a központi marketinggel is.		
<b>Ügynökségek</b>		
Az ügynökségek megbízásához szakszerű tájékoztatók (briefingek) összeállítása vagy összeállíttatása. Az ügynökségek tevékenységének felügyelete és értékelése a felettesel együttműködve annak érdekében, hogy teljesüljenek a megállapodott szolgáltatási és szerződéses feltételek, továbbá megfelelő intézkedéseket lehessen hozni eltérések esetén.		
<b>Márka PR</b>		
A márkákkal kapcsolatos PR tevékenység megvalósításának tervezése, irányítása és felügyelete a belső és a törvényi szabályozás figyelembevételével, a PR és a jogi területtel együttműködésben. Mindezt annak érdekében, hogy rövid távon kiegészítsük az egyéb marketing tevékenységet, középtávon pedig tapasztalatokat szerezzünk a potenciális hirdetési tialmag megelőzésével kapcsolatban, továbbá gazdagítsuk a márka PR-el kapcsolatos eszköztárat.		
<b>Marketing - értékesítés</b>		
Közreműködés a rendszeres marketing-értékesítési értekezletek előkészítésében, továbbá a szakterületek közötti rendszeres információcserében, különös tekintettel az aktuális értékesítési ciklus középpontjában álló márkákkal kapcsolatos célok, intézkedések közös kidolgozásában és koordinálásában. Az értékesítési terület számára szükséges marketing anyagok rendelkezésre állásának biztosítása a trade marketinggel együttműködésben.		
<b>Beosztottak irányítása és szervezés</b>		
A beosztott munkatársak irányítása, támogatása, motiválása és fejlesztése a felettesel, továbbá személyügyi területtel egyeztetve. A felelősségi területén belül hatékony szervezet és folyamatok kialakítása és továbbfejlesztése.		
<b>MUNKAKÖRI KÖVETELMÉNYEK</b>		
<b> Szaktudás és tapasztalat:</b> A pozíció betöltése felsőfokú végzettséget és a vállalat termékeire, piacaira vonatkozó 5 éves gyakorlatot, tapasztalatszerzést igényel. Tárgyalóképes angol nyelvtudás engedhetetlen a munkakör betöltéséhez.		
<b>Magatartás kompetenciák:</b>		

## Piacutatás

Gondoskodás a kijelölt márkákkal kapcsolatos piaci információk megfelelő gyűjtéséről, elemzéséről és feldolgozásáról (értékesítés, versenytársak tevékenysége, keretfeltételek, ügynökségek, stb.), szoros együttműködésben a piackutatással és a külső ügynökségekkel annak érdekében, hogy a marketing tevékenység tervezéséhez és lebonyolításához optimális információbázis álljon rendelkezésre.

## Marketing terv

A marketing stratégia keretein belül minőségi és mennyiségi információkat tartalmazó marketing terv kidolgozása a felügyelt márkákra, a marketing-mix kialakítása és továbbfejlesztése. A terv egyeztetése a felettesel és szükség esetén a központi marketinggel.

## Budgeting és controlling

Közreműködés a marketing terv megvalósításához szükséges költségkeret tervezésében a felettes útmutatása alapján, a terv egyeztetése a felettesel. A terv megvalósulásának folyamatos figyelemmel kísérése, eltérés esetén megfelelő intézkedések meghozatala a költségkeretek optimális felhasználása, valamint az éves terv betartásának biztosítása érdekében.

## Marketing koncepciók, megvalósítás

A kijelölt márkákra vonatkozóan a marketing terv, valamint az elfogadott terv keretein belül az eredményes és a veszteséges termékekkel kapcsolatos koncepciók kialakításának és megvalósításának irányítása, felügyelete, szoros együttműködésben az ügynökségekkel. Nemzetközi márkáknál együttműködés a központi marketinggel is.

## Ügynökségek

Az ügynökségek megbízásához szakszerű tájékoztatók (briefingek) összeállítása vagy összeállíttatása. Az ügynökségek tevékenységének felügyelete és értékelése a felettesel együttműködve annak érdekében, hogy teljesüljenek a megállapodott szolgáltatási és szerződéses feltételek, továbbá megfelelő intézkedéseket lehessen hozni eltérések esetén.

## Márka PR

A márkákkal kapcsolatos PR tevékenység megvalósításának tervezése, irányítása és felügyelete a belső és a törvényi szabályozás figyelembevételével, a PR és a jogi területtel együttműködésben. Mindezt annak érdekében, hogy rövid távon kiegészítsük az egyéb marketing tevékenységet, középtávon pedig tapasztalatokat szerezzünk a potenciális hirdetési tialmag megelőzésével kapcsolatban, továbbá gazdagítsuk a márka PR-el kapcsolatos eszköztárat.

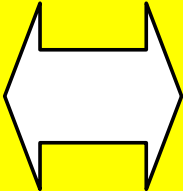
## Marketing - értékesítés

Közreműködés a rendszeres marketing-értékesítési értekezletek előkészítésében, továbbá a szakterületek közötti rendszeres információcserében, különös tekintettel az aktuális értékesítési ciklus középpontjában álló márkákkal kapcsolatos célok, intézkedések közös kidolgozásában és koordinálásában. Az értékesítési terület számára szükséges marketing anyagok rendelkezésre állásának biztosítása a trade marketinggel együttműködésben.

## Beosztottak irányítása és szervezés

A beosztott munkatársak irányítása, támogatása, motiválása és fejlesztése a felettesel, továbbá személyügyi területtel egyeztetve. A felelősségi területén belül hatékony szervezet és folyamatok kialakítása és továbbfejlesztése.

# Besorolási rendszerek közötti konverzió modellje

Általunk alkalmazott besorolási rendszer szintjei		Más értékelési rendszerek besorolási szintje
VI		80
V.		70
IV.		60
III.		50
III.		40
I.		30

# Példák marketing benchmark munkaköri definíciókra

Munkakör neve	Jellemző gyakorlat (év)	Munkaköri besorolási szint <sup>1</sup>	Jellemző feladatok, felelőségek	Felettes	Beosztott
Kategória menedzser vezető	8 - 10	VI	Irányítja a kategória menedzseri stratégiát és vizót az üzleti tervek és prioritások támogatása érdekében. Felelős a kategória stratégia és tervek megalkotásáért és végrehajtásáért az átfogó és egyedi marketing és értékesítési tervek megvalósításában. Továbbá, olyan kategória menedzseri stratégiát hoz létre, amely információt szolgáltat a marketing és értékesítési tervek számára és fejleszti azokat. Kategória kutatási tevékenységet folytat, amelyek piacvezető promóciós és kereskedelmi stratégiákat és javaslatokat eredményeznek. Értékesítési és marketing vezetővel dolgozik a kategória, értékesítési és marketing megközelítések koordinálása érdekében, valamint belső tanácsadóként vagy vezető kategória menedzser tanácsadóként tevékenykedik. A kategória menedzserek csapatát irányítja.	Vállalatvezető	
Kategória menedzser	5 - 8	V.	Fejleszti a kategória- és csomakereskedelmi és promóciós stratégiát a marketing és értékesítési csapatokkal együtt. Elemzi a promóció hatékonyságát és felhasználja ezt az információt a saját kategória programjához és az egyedi marketing és értékesítési programok tervezéséhez. Felelős a kategóriáján belüli kereskedelmi és termék-elhelyezési programok fejlesztéséért az egyedi ügyfeleknek az ügyfél-, értékesítési és brand stratégiájának megfelelően. Együttműködik a marketing és értékesítési osztályal a márkáknak (brand), ügyfeleknek és csomaknak megfelelő marketing anyagok elkészítésében. Teljes felelősséget vállal a kategória elemzéséért és a promóciós anyagok vizuális elemekhez történő eljuttatásáért a kategória elemzők és asszisztensek segítségével. A marketing és az értékesítési osztály közötti kapcsolattartóként dolgozik.	Kategória menedzser vezető	
Piacutatás vezető	5 - 7	IV	Rendszeres és speciális piacutatások tervezése, koordinálása és felügyelete. A piacutatási eredmények interpretációja, valamint a marketing vezető támogatása a marketing stratégia kialakításában és megvalósításában. Fontos, lényeges információk szolgáltatásával közreműködés a stratégiai tervezési folyamatban.	Marketing vezető	Piacutatási részleg
Piacutató	4 - 6	III.	Meghatározott termékekkel kapcsolatos piacutatási/elemzési tevékenység felügyelete és koordinálása, ideértve a promóciós területek hatásvizsgálatát, a különböző termékek/márkák piaci részesedését, az árak összehasonlítását, stb.	Piacutatás vezető	Piacelemző
Piacelemző	2 - 3	II.	Marketing tanulmányok készítése, meghatározva egy vagy több termék piaci részesedését belső vagy külső információk forrásokból nyert adatok alapján. Szükség esetén hirdetésekkel, promóciós programokkal, vagy a versenyképesség javítására irányuló erőfeszítéseket kapcsolatos elemzések készítése.	Piacutatás vezető vagy Piacutató	

<sup>1</sup> A fenti táblában közölt besorolási szintek fiktívek, nem korrelálnak egyetlen ismert besorolási rendszer (pl. Hay, Mercer, Wyatt stb.) értékeivel.

# Munkakörcsaládok megnevezése

Sorszám	Munkakörcsaládok megnevezése	
	Magyarul	Angolul
1.	Pénzügy, számvitel és kontrolling	Finance and accounting
2.	Számítástechnika	Information technology
3.	Emberi erőforrások	Human resources
4.	Jog	Legal
5.	Marketing	Marketing
6.	Értékesítés	Sales
7.	Ügyfélszolgálat	Customer service
8.	Kutatás és fejlesztés	Research and development
9.	Műszaki/mérnöki munkakör	Engineering
10.	Termelés	Production/operations
11.	Logisztika/beszerzés	Logistics/supply chain
12.	Irodai/adminisztratív munkakör	Office/clerical service
13.	Kisegítő munkakör	Support service
14.	Külkapcsolatok	Public relations
15.	Környezetvédelem és munkavédelem	Environmental/health & safety
16.	Karbantartás	Maintenance
17.	Minőségbiztosítás	Quality assurance
19.	Általános vezetés	General management
20.	Kiskereskedelem	Retail operations
21.	Építészet	Construction
22.	Beruházás	Investment
23.	Étkeztetés	Food service
24.	Biztonságtechnika	Security service
25.	Belső ellenőrzés	Internal audit
26.	Vám	Customs
27.	Egyéb	Others

# Példa kompetencia szótárra

1. Kommunikáció és befolyás

Fontosság: Magas / Közepes / Alacsony

**Meghatározás:** Hatékonyan viszi át a gondolatokat és kifejezi az ötleteket, felhasználva a meghallgatási és meggyőzőési készséget, hogy másokat befolyásoljon, vagy megszerezze a támogatásukat.

2. Tervezés és szervezés

Fontosság: Magas / Közepes / Alacsony

**Meghatározás:** A folyamat módszeres felállítása saját és/vagy mások számára, hogy biztosítsa egy meghatározott feladat elismerését, és az elsőséget, a források hatékony felfedésével.

3. Csapatmunka

Fontosság: Magas / Közepes / Alacsony

**Meghatározás:** Készségesen együttműködik másokkal, és olyan megoldásra törekszik, amely a csapat minden tagjának hasznára válik, azaz részt vesz a csapat elé kitűzött feladatok megvalósításában.

4. Döntéshozatal

Fontosság: Magas / Közepes / Alacsony

**Meghatározás:** Átgondolt, ésszerű döntéseket hoz, felhasználva a tudást, tapasztalatot, és minden információ tényleges értékelését.

5. Mások irányítása és fejlesztése

Fontosság: Magas / Közepes / Alacsony

**Meghatározás:** Hatékonyan irányítja mások közreműködését, tervezi és szervezi az erőforrást, fejleszti az egyént, és elkötelezettséget vállal a csoport elképzeléseinek és céljainak irányában.



# Kompetencia értékelő tábla

Sorszám	Kompetencia	Fontosság			Egyes csoport	Kettes csoport	Hármas csoport	Csoport átlag
		Alacsony (1)	Közepes (3)	Fontos (5)				
1.	Kommunikáció és befolyás							
2.	Tervezés és szervezés							
3.	Csapatmunka							
4.	Döntéshozatal							
5.	Irányítás és mások fejlesztése							

# Feljegyzés a postafiók gyakorlathoz

1.

## 1. FELJEGYZÉS

Dátum: 2003. július 5.  
Címzett: Janosik Hrubos  
Másolat: Horst Kirsch – Európai Alelnök  
Küldi: Helmuth Schmidt – Európai Termelési Igazgató  
Tárgy: Cseh gyáregység

Janosik!

Ahogy megígértem, mellékelten küldöm a cseh gyáregységre vonatkozó átfogó értékelésem lényeges pontjait. A teljes anyagot levélben kapod meg. Az alábbiakban olvasható értékelésem a közelmúltban megkapott tanácsadói jelentés alapján fogalmaztam meg.

Üdvözlettel:

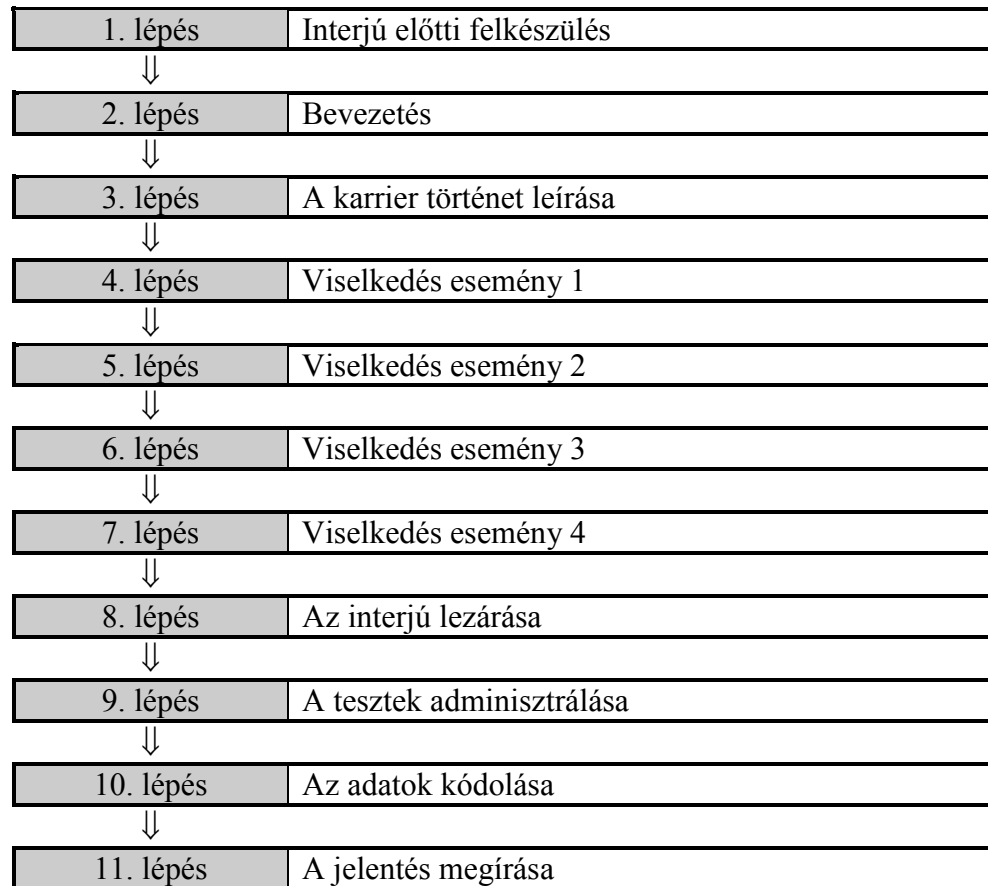
Helmuth

„A cseh gyáregység már hosszabb ideje súlyos minőségi problémákkal küszködik. A vásárlóktól beérkezett rengeteg panasz a bútorok minőségére és a szállítási késedelemre, a gyáregység vezetését gyökeres változtatásokra kell, hogy készítse. Az Értékesítés szerint a visszaesés fő oka a rossz minőség, a Termelési részleg viszont az Értékesítési Irodát okolja a problémákért, mivel nem veszik figyelembe a termelési kapacitás előrejelzésüket. A termelésben foglalkoztatott dolgozók nincsenek felkészülve további túlmunkára és ennek eredményeként az általános munkamoráljuk alacsony.”

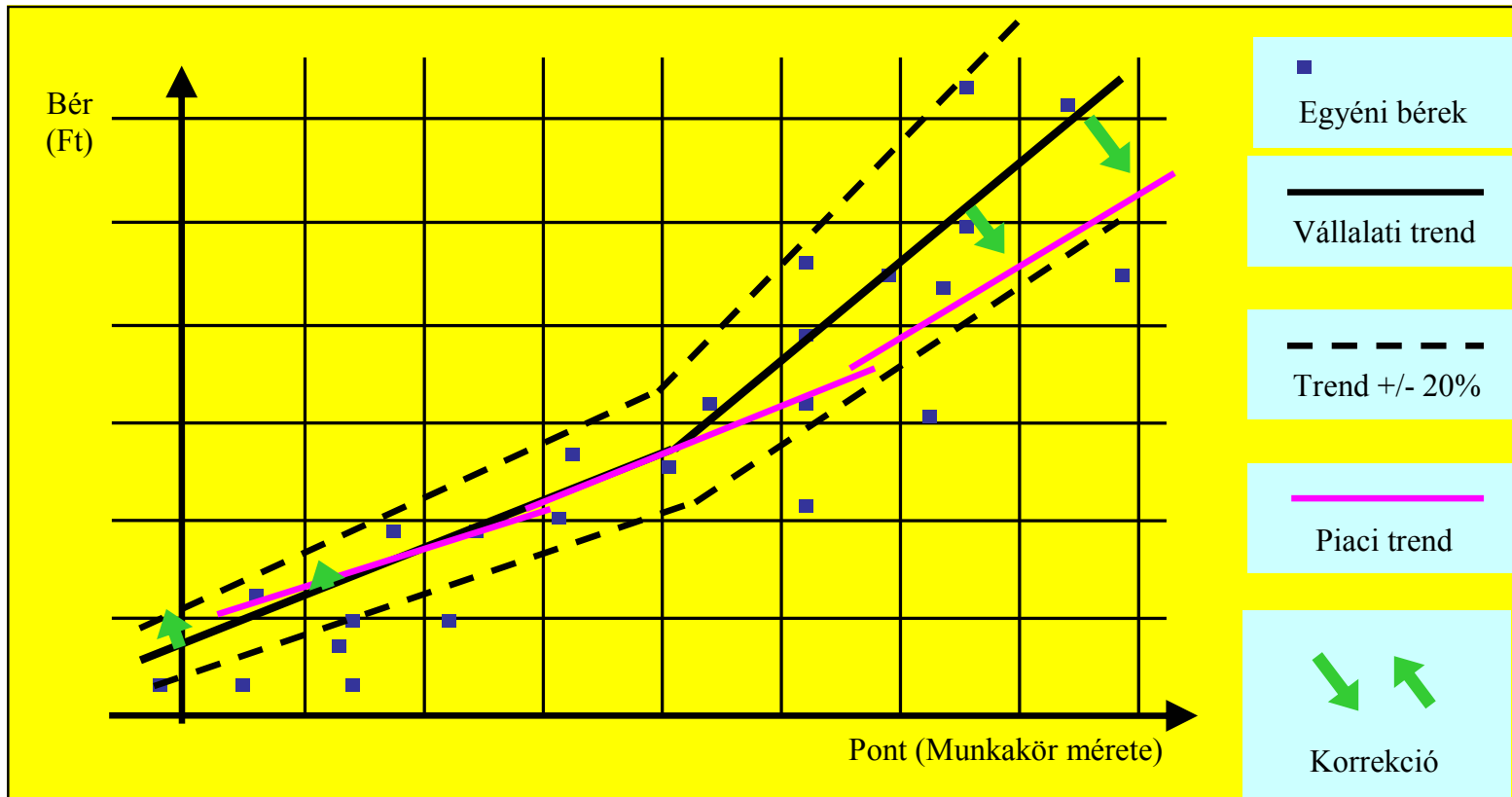
# Kompetencia és feladat/gyakorlat mátrix

Gyakorlatok Kompetenciák	Postafiók	Prezentáció	Interjú	Szerepjáték
Üzlet- és ügyfélorientáció	X	X		(X)
Írányvonal kijelölése	X			X
Véleményalkotás	X	X		(X)
Önbizalom és integritás		X		X
Holisztikus szemlélet	X	X		X
Ösztönző vezetés		(X)	X	X
Fejlődésre való törekvés	X	X	X	
Mások fejlesztése	(X)		X	X
Kapcsolatépítés	(X)		X	
Csoportmunka	(X)		X	
Hálózatépítés és -használat	(X)		X	
Tapasztalatból való tanulás			X	(X)

# Egy tipikus BEI folyamat



# Fizetés modellező grafikon



# Példa kompetencia fejlesztő program időbeosztására

	Beosztás	Téma	Szükséges eszközök	Felelős
9.00-10.30	9.00-9.20.	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Milyen elvárásokkal jöttem a programra?</li> <li><input type="checkbox"/> Milyen tapasztalatai vannak a kompetencia területén?</li> </ul>	Flip chart	KZ
	9.20-9.40	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Menedzser szemlélet szükségessége a közigazgatásban</li> <li><input type="checkbox"/> Kihívások és válaszok</li> </ul>	Flip chart	KZ
	9.40-10.10	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Supertanker</li> <li><input type="checkbox"/> Megbeszélni a teamtagok munkakörét és a szükséges munkaköri követelményeket, tulajdonságokat</li> </ul>	Esetjáték	GB
	10.10-10.30	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Kályha: a munkakör</li> </ul>	Adatlap a munkakör elemzéséhez	KZ és GB
10.30-10.50				
10.50-12.30	11.00-11.40	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Kompetencia alapú HR menedzsment rendszerek</li> <li><input type="checkbox"/> Egy hatékony és integrált vállalati kompetencia rendszernek?</li> <li><input type="checkbox"/> A kompetencia alapú rendszerek előnyei, buktatói</li> <li><input type="checkbox"/> A kompetencia szemlélet bevezetése</li> <li><input type="checkbox"/> Hogyan integrálható a kompetencia rendszer a már működő HR rendszerekbe?</li> <li><input type="checkbox"/> A szakmai és vezetői kompetenciák elfogadásának, megértésének nehézségei a különböző vezetői szinteken</li> </ul>		KZ
	11.40-12.00	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Milyen sajátos magatartás jellemzők fontosak a filmben látott dolgozó esetében?</li> </ul>	Film	KZ és GB
	12.00-12.30	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Hogyan építünk kompetencia modellt?</li> <li><input type="checkbox"/> A kompetenciák meghatározásának folyamata</li> <li><input type="checkbox"/> Alkalmazzuk az esettanulmányra</li> </ul>	Esettanulmány	KZ
12.30-13.30				
13.30-15.00	14.00-14.15	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Kompetencia alapú kiválasztási rendszer és munkaerő áramlás</li> <li><input type="checkbox"/> Követelményprofil és alkalmassági profil. értékelés és a kiválóság a</li> </ul>		KZ