

A transznacionális emberierőforrás- menedzsment makro és mikro jellemzői

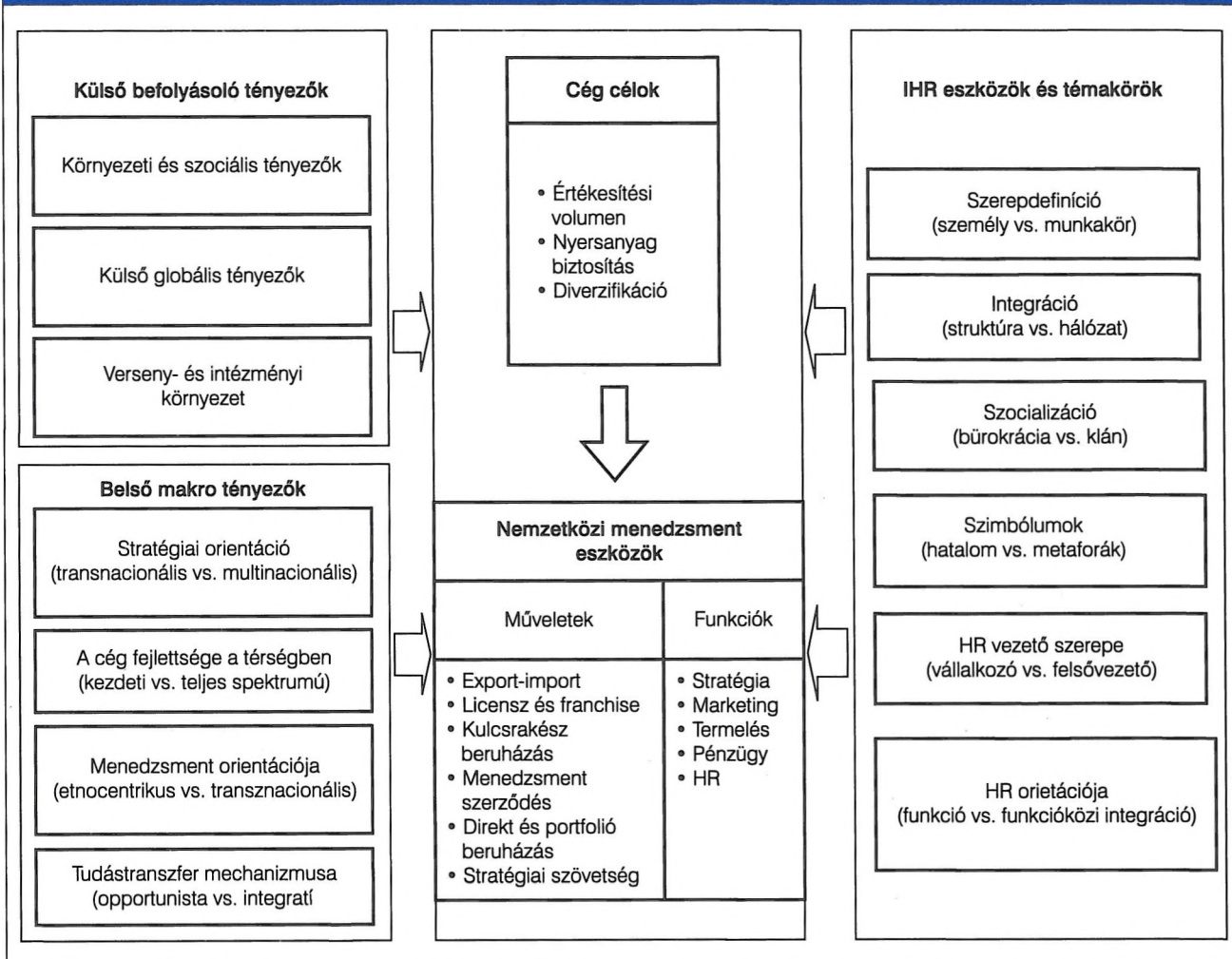
Az UNCTAD 2003-as jelentése szerint 65 ezer nemzetközi vállalat és annak 850 ezer helyi egysége működött az elmúlt évben a világon. Ezek a szervezetek 1990-hez képest, amikor 24 millió embert foglalkoztattak, ma több mint 54 millió dolgozót alkalmaznak. A WTO [Hill 2002, Wild et al. 2003] felmérései szerint a vámok és más kereskedelmi tarifák mértéke viszont a múlt század eleji 50 százalékos mértékről 3 százalékra csökkent, továbbá a nemzetközi kereskedelem nagysága közel meglétszereződött az elmúlt évek alatt. A világgazdaságban mutatkozó legutóbbi válságjelek és a korábban említett jelentés nyomán az is megállapítható, hogy a '90-es évekhez képest jelentősen csökkent az FDI (Foreign Direct Investment) mennyisége a világon.

A 2000-es 1492 milliárd dollárhoz képest 2002-ben már csupán 735 milliárd dollár volt az FDI értéke. A csökkenés legjelentősebb befolyásoló okai között említi a WTO jelentése a határokon átnyúló vállalat-felvásárlások jelentős visszaszorulását. Az elmúlt évekhez hasonlóan a legtöbb külföldi tőkebefektetés a világ legfejlettebb országaiba irányult. Az üzleti élet nemzetköziesedése azonban a különböző visszafogó erők (pl. háborúk, olajválság, globalizáció ellenesség stb.) ellenére töretlenül megy előre, amiben a nemzetközi vállalatok jelentős szerepet játszanak.

A nemzetköziesedés fogalma számos módon definiálható. Az egyik tipikus megfogalmazás szerint e folyamat révén növekszik a cég nemzetközi jelenléte, aminek során egy hazai cég kiterjeszti a tevékenységét külföldi piacokra, és más országokban új egységeket hoz létre, aminek következtében növekszik a hozzáadott értéket termelő képessége [Galbraith 2000: 35.old]. A cégek nemzetköziesedése általában hosszabb folyamat, a globálisnak született cégek (globaly born) azonban úgy is kiléphetnek a külföldi piacra, hogy nem volt jelentős hazai értékesítésük, és nem mentek végig az előbb említett folyamaton. Az ilyen típusú cégek a rendelkezésre álló erőforrásokat és az értékesítésüket úgy próbálják szervezni, hogy több országra kiterjedő tevékenységükkel azonnal versenyelőnyre tegyenek szert. Számukra az egész világ egyetlen piac. (1. ábra)

Az elmúlt évek alatt elfogadottá vált, hogy a vállalatok sikerességében, hazai és nemzetközi versenyképességük megőrzésében és fejlesztésében a hagyományos termelési tényezők mellett, egyre fontosabb szerepet játszik az emberi erőforrások menedzselése (HRM) is. [Dreher & Dougherty 2002; Karoliny et al. 2003, Poór & Roberson 2003]

Cikkünkben a továbbiakban arra keresünk választ, hogy a nemzetköziesedés legmagasabb szintjét elérő vállalatok – az ún. transznacionális cégek – emberierőforrás-menedzselése milyen sajátosságokkal bír.



TRANSZNACIONÁLIS STRATÉGIÁK

Bartlett & Ghoshal [2000] szerint a tartós globális versenyképesség a legtöbb cég számára három célkitűzés egyidejű megvalósításával érhető el:

1. globális szintű mérhetőkonyság – globális standardizálás;
2. a multinacionális cég rugalmas alkalmazkodása a helyi feltételekhez – lokális szintű differenciálás;
3. világszintű tapasztalatszerzés – az innováció világszerte történő elterjesztése.

E három célkitűzésnek és eszköznek a kombinálásával és egyidejű kiegyensúlyozásával, a „transznacionálisnak” nevezett stratégiával a szóban forgó cégek radikálisan szakítanak az addigi stratégiákkal, amelyek a fenti három célterület közül csak egy vagy két területen felmutatott erősségekre és lehetősé-

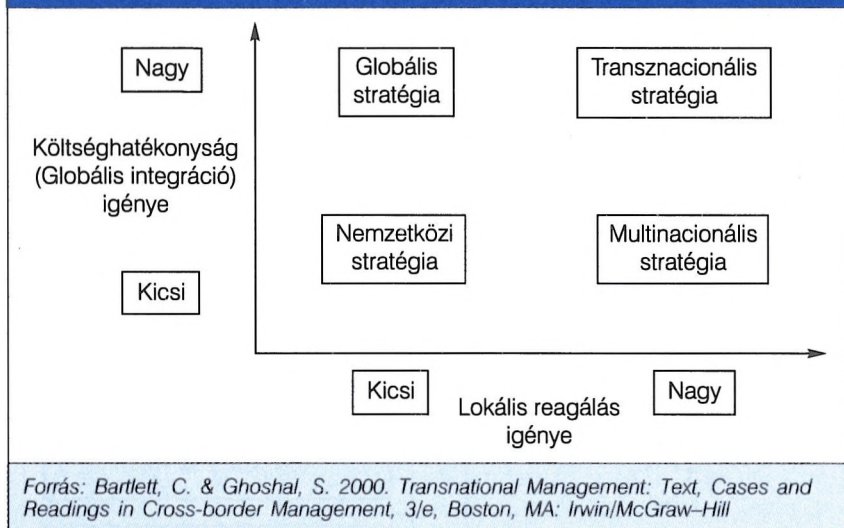
gekre alapultak (2. ábra). Ezek a vállalatok dolgozóik tevékenységét a hagyományos, bürokratikus szervezeti kontrollal szemben [Ouchi 1981], elsődlegesen a szociális „klán” eszközeivel felügyelik. A decentralizált szövetség, az összehangolt szövetség vagy a centralizált központstruktúra „adminisztratív örökségként” továbbra is jelen van, és részleges ellenőrzési megoldást biztosít. [Bartlett & Ghoshal 2000]

A szervezeti kultúra kiemelt szerepe

A transznacionális cégeknél az elsődleges ellenőrzési eszköz nem csupán a szervezeti struktúra „anatómiájából”, hanem „anatómiájának” (azaz struktúrájának), „fiziológiájának” (azaz a személyes kapcsolatok informális hálójának), illetve „pszichológiájának” (azaz közös szervezeti kultúrájának) kiegyensúlyozott viszonyából fakad. [Bartlett & Ghoshal 2000]

2. ábra

Transznacionális közelítés a nemzetközi stratégiák között



Ezek a dimenziók együttesen alkotják az „értelem-érték mátrixot”, vagyis azt a szociális kontrollrendszert, amely elsődleges ellenőrzési eszközként működik a transznacionális cégeken belül. [Engle & Stedham 1998] A nemzetközi emberierőforrás-menedzsment rendszerek (IHRMS) eszközként és szabályozóként is funkcionálhatnak a fokozatos átmenet idején a kulturális változás elősegítésére. Először az „egyéni attitűdök és mentalitások”, ezt követően az „emberek közti viszonyok és folyamatok”, majd végül, szinte véletlenszerűen, a „formális struktúrák és felelőségek” megváltoztatása terén.

Egyensúly és kettősség

Bartlett és Ghoshal [2000] utal azokra a potenciális stratégiai előnyökre, amelyeket a helyi adaptáció és a globális standardizálás kombinációja, valamint az innovációk terjesztése kínál, erre nem is kívánunk kitérni. Bizonyos fokig ez az egyensúly nemcsak előnyös a stratégiai üzleti igényekre adandó válaszok terén, hanem szükséges is a szervezeti ellenőrzés tisztán helyi, tisztán globális és tisztán innovatív stratégiáinak, struktúráinak és formáinak, a természetükből fakadó instabilitásuk miatt.

A legújabb kutatások megkérdőjelezzik a globális standardizálás valós esélyeit vagy megvalósíthatóságát, illetve azt, hogy létezik-e egyetlen szabványos modell az innovációk elterjesztésére [Doremus et al

1998], vagy, hogy beszélhetünk-e változatlan helyi kultúráról. [Geary, 2002]. Doremus és tsai [1998] adatokkal támasztják alá, hogy az amerikai, német és japán központtal rendelkező multinacionális cégek olyan mértékben különböznek intézményi alapjaikban, hogy ezek a szervezetek – bármennyire globálisnak is látszanak kívülről – mindig meg fogják őrizni egyedi, hazai jellemzőiket.

Elkerülhetetlen, hogy az ennek alapjául szolgáló elméletek, valamint politikai és gazdasági intézményrendszerek, származási területük függvényében, módszereken eltérő képességeket hozzanak létre.

Az innovációs minták ugyancsak rendszeresen különböznek a cégek anyaországi szerint, így az innováció az USA-ban, az Egyesült Királyságban és Franciaországban a „küldetésre” (célokra) fókuszál, ami összekapcsolja a kormányokat, üzleti vállalkozásokat és egyetemeket a forradalmian új kutatások terén. Más országokban, Németországban és Japánban például, az innováció az „iparágak közti kapcsolatokra” koncentrál, a kormányzat pedig kevésbé jelenik meg a megrendelő szerepkörében, és így az utóbbi országokban székhellyel rendelkező multinacionális cégek inkább hajlandóak, illetve képesek a „külföldön előállított technológiák megszerzésére és gyors adaptálására”. [Doremus et al 1998: 73. old.] Ezek a származási különbségek állítólag szisztematikus eltéréseket eredményeznek a struktúrában, a fej-

„A legújabb kutatások megkérdőjelezzik a globális standardizálás valós esélyeit vagy megvalósíthatóságát, illetve azt, hogy létezik-e egyetlen szabványos modell az innovációk elterjesztésére, vagy, hogy beszélhetünk-e változatlan helyi kultúráról.”

lődési pályában és a nemzeti innovációs rendszerek eredményeiben.

Geary [2002] történelmi elemzése alapján úgy érvel, hogy a kulturális identitás sokkal összetettebb, plurálisabb és dinamikusabb dolog annál, mint ahogy azt számos modern, önjelölt nacionalista ve-

zető próbálja velünk elhitetni. A nemzetek feletti szakmai, osztálybeli, foglalkozási, vallási és gazdasági tényezők ötvözhetőek a regionális és globális bevándorlási modellekkel, és így egy többdimenziós identitásérzet jöhet létre, amely egyének millióit érinti.

Ugyanabban az értelemben, ahogy egy „A” személy része lehet az 1. sz. kultúrának és a 2. sz. kultúrának, ugyanúgy a „B” személy részese lehet a 3. sz. kultúrának és a 2. sz. kultúrának. A két identitás kölcsönösen nem zárja ki egymást, de adott esetben a körülmények határozhatják meg, hogy melyik az erősebb. [Geary 2002] A szerző itt foglalkozásokról és kulturális régiókról beszél az V. századi Római Birodalomban, de a dualis érvrendszer ma is ismerős számunkra a globális emberierőforrás-menedzsment területén. A kulturális változások komplexitása egyfajta status quo, nem csak egyszerűen az elmúlt 50 év terméke.

Sokkal inkább a mai kulturális komplexitást mutatja be Tewes [2002], ezúttal az európai egyesítés gondolatkörén belül, az 1983–1998 közti időszak német politikai döntési folyamatainak elemzésében. Úgy látja, hogy a regionális európai standardizálás (konvergencia és divergencia) erői nem egyszerűek és egy irányba mutatók, hanem inkább halmazati döntések reaktív együttese. A globális stan-

„A globális standardizálás vs. helyi adaptáció duális ellentétpárja helyett – a homogenitás és stabilitás tiszta modelljének hiányában –, a globális standardizálás, a helyi adaptáció és az innováció elterjesztésének kiegyensúlyozott hármassal alapelve lehet a legstabilabb módszer a korábban bemutatott bizonytalanságok kezelésére.”

dardizálás vs. helyi adaptáció duális ellentétpárja helyett – a homogenitás és stabilitás tiszta modelljének hiányában –, a globális standardizálás, a helyi adaptáció és az innováció elterjesztésének kiegyensúlyozott hármassal alapelve lehet a legstabilabb módszer a korábban bemutatott bizonytalanságok kezelésére. Ez a kiegyensúlyozott hármassal



alapelv nemcsak stratégiaileg releváns, hanem gyakorlatiasabb is.

Eltérő menedzsmentmentalitások

A multinacionális cégek helyi vállalataik irányításában többféle orientációt követhetnek. A nemzetközi szakirodalomban a nemzetközi vállalatok irányításában és humán menedzselésében követett felfogásokat [Dowling & Schuller 2004] az alábbi négy nagyobb kategóriába sorolhatjuk. (3. ábra)

- **Anyaországi (etnocentrikus) orientáció:** Ez a közelítés azt jelenti, hogy az anyaországbeli menedzsereknek nagyobb a szavahihetősége, mint bármelyik külföldinek, dolgozzon az a központban, vagy bármelyik leányvállalatnál. Természetesen ennyire élesen egyetlen cég sem fogalmaz. Egy etnocentrikus vezető szerint a bonyolult termékek gyártását kizárólag az anyaországban szabad elvégezni, míg az egyszerűbb összeszerelést rá lehet bízni a külföldi részlegekre. Szűkebb témánk szempontjából például kiemelhető, hogy ilyen vállalatoknál a kulcspozíciókat kizárólag anyaországi menedzserek töltik be. Jelentősek a különbségek a központ és a helyi bérek között az előbbiekre javára. Általában mind a központi, mind a helyi leányvállalatok menedzserei az anyaországgal azonosítják a cég eredetét, nemzetiségét.
- **Helyi-fogadóországi (policentrikus) orientáció:** Azon cégek sorolhatók ide, ahol a központ menedzserei belátják, hogy a fogadó országok üzleti

kultúráját a helyiek értik a legjobban. Arra törekednek, hogy a leányvállalatok lokális jellegét minél jobban kidomborítsák. A jó pénzügyi kontrolling rendszerre hárul az a szerep, hogy a céget egyben tartsa. A policentrikus orientáció még nem a legmagasabb szintje a multinacionális közelítésnek. A helyi cég kulcspozícióit az adott országból származó szakemberek töltik be. A központba

kell bírnia az emberierőforrás-menedzsmentnek egy transznacionális ideált maga elé tűző cégnél?

Milyen makroszintű tulajdonságok vetődhetnek fel – gondolunk itt olyan tulajdonságokra, amelyekre Schuler, Budwahr & Florkowski [2003] a multinacionális cégek nemzetközi emberierőforrás-menedzsmentjének (IHRM) egy általánosabb keretén belül úgy hivatkozik, mint „kérdéses pontok” és „funkciók”

„A globális orientáció esetében nem a nemzetiségi hovatartozás dönt a kulcspozíciók elosztásánál. A globális cégeknél a helyi menedzsereket is bekapcsolják a cég általános ösztönzési és teljesítményértékelési rendszerébe.”

–, amelyek ha rendelkezésre állnak, lehetővé teszik számunkra a HRM tevékenységeknek a helyi adaptáció és a globális standardizálás közti állandó egyensúlyban történő irányítását, pozicionálását és manőverezését. Tekinthesünk úgy az ilyen makroszintű tulajdonságokra, hogy meghatározzuk az

azonban nagyon ritkán kerül be menedzser a helyi leányvállalatoktól.

elvárt képességeket, és a HRM-et egy szélesebb kontextusba helyezzük.

● **Regionális (regiocentrikus) orientáció:** A jelentős regionális kötődéssel bíró cégek sorolhatók ebbe a kategóriába. Hasonlóan a következő globális orientációhoz a vállalat egészének irányításába szélesebb menedzserréteget vonnak be. A regionális tevékenység irányításába a helyi menedzsereknek nagyobb a beleszólásuk, viszont csak elvétve kerül be közülük valaki a cég központjába.

Célszerű vizsgálni, hogy melyek azok a mikroszintű HRM-kérdések, amelyek kritikusak a transznacionális stratégia megvalósítása szempontjából. Ezek a folyamatos és rendszeres tevékenységek (pl. emberierőforrás-tervezés, döntéshozatalt támogató rendszerek, toborzás és kiválasztás, képzés és fejlesztés, bérezés és juttatások) biztosítják a transznacionális stratégia megvalósítása mögötti hajtóerőt. Ezekre a mikroszintű kérdésekre „politikák és gyakorlatok” néven hivatkozik Schuler, Budwahr & Florkowski [2003].

● **Globális (transznacionális) orientáció:** A vállalat mind helyi és világviszonylatban egyaránt a legjobb szeretne lenni. Ez a magatartásmód feltételezi, hogy nem a nemzetiségi hovatartozás dönt a kulcspozíciók elosztásánál. A globális cégeknél a helyi menedzsereket is bekapcsolják a cég általános ösztönzési és teljesítményértékelési rendszerébe. Ez utóbbiként említett magatartási mód követését számos tényező akadályozza napjainkban. Így többek között megemlíthetjük: a nemzeti nacionalizmusok újraéledését, a globális struktúra működtetésének növekvő költségét, a sajátos kommunikációs nehézségeket és nem utolsósorban a szükséges menedzser emberanyag biztosításának a nehézségeit.

A makroszintű HRM-tulajdonságok által biztosított irány és a mikroszintű tulajdonságok által biztosított hajtóerő az, ami végül a HRM-t egy igazi stratégiai partnerré teszi a transznacionális küldetésben. A fenti makro-, illetve mikroszintű képlet teljesen összhangban van Brewster, Larsen & Mayrhofer [2000] sokkal általánosabb stratégiai HRM-képével, amelyben „a HRM közvetlenül részt vesz a formális stratégiai tervezési folyamatban” és „közvetett kontrollt gyakorol a folyamat felett” (ahol a közvetlen részvétel foglalja magában a makroszintű kérdéseket, míg a közvetett folyamatellenőrzés a mikroszintű ügyeket), de az összhang semmi esetre sem jelenti a két koncepció azonosságát.

MAKROSZINTŰ HRM-HATÁSOK

A TRANSZNACIONÁLIS STRATÉGIÁK HRM ASPEKTUSAI

Fontos kérdés, hogy a transznacionális stratégia jellemzőinek, összetevőinek és tulajdonságainak elemzése birtokában milyen hatásokkal számolhatunk az emberierőforrás-menedzsment (HRM) terén? Pontosabban: milyen tulajdonságokkal vagy jellemzőkkel

A nemzetközi környezetben működő vállalatoknál az emberierőforrás-menedzselésnek számos sajátossága van. Többek között az alábbiakat említhetjük:

- A nemzetközi emberierőforrás-menedzsment az alkalmazások nagyon eltérő szinterei, jogi és kulturális környezete miatt, komplexebb és sokkal több tényező figyelembevételét igényli az érintettektől. [Dowling & Welch 2004]
- Az emberierőforrás-menedzselés sok funkciója (tervezés, adminisztráció, munkakörtervezés) változatlan, viszont az egyes tevékenységeket ki kell egészíteni a nemzetközi tevékenység sajátos igényei szerint. Ide sorolható, hogy nemcsak az alkalmazottat, a leendő kiküldöttet kell ismerni, hanem a családját is. Van(nak)-e gyerek(ek)? Hány éves(ek)? Igényel(nek)-e speciális egészségügyi ellátást?
- A külföldi cégek az esetek többségében a helyieknél fejlettebb emberierőforrás-menedzselési munkát folytatnak. Az előbbiek különösen hatékony módszereket alkalmaztak a munkateljesítmények, a kommunikáció, az újonnan felvettek betanítása és a karriermenedzsment területein, míg a helyi cégek főleg a kollektív szerződéssel és a sztrájkokkal kapcsolatos személyzeti feladatokra koncentráltak – bizonyították Hiltrop [1991] belgiumi kutatásai.
- A különböző jogi, intézményi és gazdasági környezetben működő vállalatok emberierőforrás-menedzselési modellje nem lehet teljesen uni-

„A külföldi cégek az esetek többségében a helyieknél fejlettebb emberierőforrás-menedzselési munkát folytatnak. Az előbbiek különösen hatékony módszereket alkalmaztak a munkateljesítmények, a kommunikáció, az újonnan felvettek betanítása és a karriermenedzsment területein, míg a helyi cégek főleg a kollektív szerződéssel és a sztrájkokkal kapcsolatos személyzeti feladatokra koncentrálnak.”

formizálható. Ezért is fontos kiemelni, hogy az anyavállalat környezetében kialakult gyakorlatot hozzá kell igazítani a leányvállalatnak helyet adó ország gazdasági, jogi és politikai viszonyaihoz, kultúrájához.

- A globális standardizálás, a helyi adaptáció és az innováció elterjesztése önmagában is dinamikus és összetett. Ha az előttünk álló valódi feladatot nemzetközi személyzeti szakemberként szeretnénk értelmezni – különösen azok, akik az ameri-

kai stratégiai IHRM területén dolgoznak –, meg kell ismernünk az erre vonatkozó irodalom és a modellek összességét. [Brewster 2003] A globális cégek kutatásával foglalkozóknak meg kell érteniük a globális környezetben előforduló kérdéskörök, paradigmák és modellek valódi kiterjedését.

Újrdefiniált szerepek az IHRM-folyamatokban

Egy transznacionális cégnél a HRM veszi át a struktúra, mint elsődleges stratégiai kontrollmechanizmus szerepét. Nem a munkakör, hanem a személy az elsődleges elemzési egység. A „stratégia határozza meg a szervezetet, a szervezet a munkaköröket, az IHRM pedig gondoskodik a munkakör betöltéséről” *szemléletről* át kell térni a „stratégia határozza meg az IHRM kompetenciákat, és az IHRM képességek szorosan integrált IHRM folyamatokat eredményeznek” (pl. toborzás és kiválasztás, képzés és fejlesztés, HRIS, HR tervezés, valamint bérezés és juttatások) *szemléletre*. [Stedham & Engle 1999]

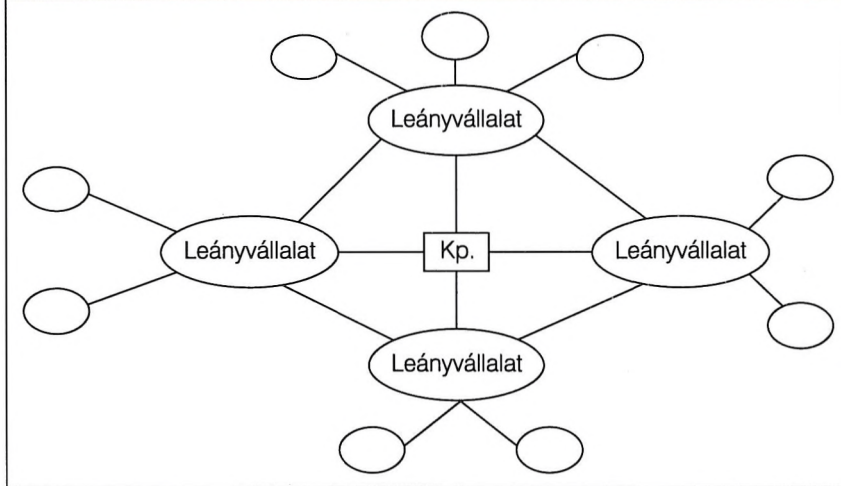
Boudreau, Ramstad & Dowling [2003] az egyén fontosságának kritikus voltát mutatja be, amikor a „globális tehetség” témakörét feszegeti, míg Nohria és Ghoshal [1997] az „elkülönült hálók” elemzése során ugyanerről a kérdéskörrel ír abból a megközelítésből, hogy az integrációhoz egyre nagyobb szükség van a

„személyek közti kapcsolati hálóra”. Schuler, Budwahr & Florkowski [2003] ezekről a kérdésekről az elegáns „integrált keret” megnevezés alatt beszél, amely egyaránt magában foglalja a makroszintű „kérdéses pontokat” és „funkciókat”, valamint a mikroszintű „politikákat és gyakorlatokat” egyaránt; Galbraith [2000] pedig a „hálók közti koordinációról” ír. Az integrált IHRM folyamatoknak szánt vezető szerepkör az IHR számára a szere-

pek jelentős újradefiniálását hozza.

Az IHRM, mint integráló folyamat

A transznacionális stratégiában is megtalálható a szervezet, de csak támogató szerepkört tölt be [Egelhoff 2002] a rugalmasabb hálózati kapcsolatok és az integrációs mechanizmusok mellett (4. ábra). A struktúra és az IHRM szerepköre közötti új, fordított viszony nagyon érdekes, és felvet egy igen fontos kérdést: „Hogyan tudja az IHRM közvetlenül biztosítani



az annyira szükséges integrációt?" Hogyan tudnak az IHRM-nek a toborzáshoz és kiválasztáshoz, a képzéshez és fejlesztéshez, a HR informatikai rendszerekhez, az emberi erőforrás tervezéshez, valamint a bérezéshez és juttatásokhoz kapcsolódó folyamatai jobban fókuszálni az integrációs elvárásokra, és kevésbé a vertikális és horizontális differenciálás kérdéseire.

Az érdekszövetségi folyamatok irányába történő szocializáció

Számos elméleti tudós és kutató – kezdve Bartlett és Ghoshal [2000] írásaitól Nohria és Ghoshal [1997], továbbá Galbraith [2000] és Egelhoff [2002] munkásságáig – beszél a kulturális kontroll/szocializáció szükségességéről (Ouchi [1981]: az „érdekszövetségi kontroll”) – az ügynökség-elmélet (agency theory) vagy a külső bürokratikus kontroll, mint elsődleges irányítási eszköz helyett – ebben a komplex és turbulens transznacionális világban. Hogyan képes az IHRM (valamennyi folyamatán keresztül, és nem csak a hagyományos kultúra eszközei, azaz a toborzás és kiválasztás, valamint a képzés és fejlesztés révén) biztosítani az olyannyira különböző funkcionális, kulturális és műszaki háttérrel rendelkező alkalmazottak átformálását?

Eklektikus vs. standardizált kutatási programok

Ismét eljött az ideje, hogy toleranciára kérjük az olvasókat a módszertant illetően; pontosabban arra szó-

lítsunk fel mindenkit, hogy legyen nyitott a módszertan, a tervezés és az eszköztár használatára terén a paletta szélesítésére (legyen ez akár a kvalitatív kutatás – és itt Osland [1995] kutatása ötlük fel –, vagy akár a nyugati „tudás” kizárólagosságának megszüntetése [Mattl 1999]). Ha be tudjuk azonosítani az egyes paradigmákon belül a jó kutatás jellemző attribútumait és tulajdonságait, majd minden egyes kutatási tevékenységet az adott paradigma szigorúval vizsgálunk meg, a tevékenységek javulhatnak, a tudásanyag pedig hatékonyabban bővíthető. Ismét felidézve Brewster [2003] gondo-

latait az univerzalista és az értelmi összefüggéseket kereső módszertanról, azt láthatjuk, hogy ezek teljesen egybevágnak a jelzett elképzeléssel.

Metaforák és szimbólumok

Végül arra keressük a választ, hogyan hidalják át az IHRM rendszerek a kultúrák és funkciók, valamint a termékek közötti különbségeket, és hogyan teremtenek globálisan integráló kommunikációs és koordinációs rendszert. Milyen koncepciót, stratégiát és gyakorlati tapasztalatot tud az IHRM felmutatni ennek a különösen fontos integratív „összekötő erőnek” a fokozására? [Evans 1992]

A nagyon különböző egységek közötti kommunikációhoz erős kollektív fogalmakra, közös és hatékony

„A nagyon különböző egységek közötti kommunikációhoz erős kollektív fogalmakra, közös és hatékony intézményi szimbólumokra, valamint közvetítő csatornákra van szükség.”

intézményi szimbólumokra, valamint közvetítő csatornákra van szükség. Engle és Mendenhall [2001] egy, a transznacionális döntéshozatalt támogató rendszerek tulajdonságairól (DSS) szóló publikációjában a kommunikációs csatornákra koncentrált: azok hozzáférhetőségére, időszerűségére, továbbá az IHRM döntések kulturális, funkcionális és termékdimenzióinak kiegyensúlyozott látásmódjára és az egyes kultúrákkal szembeni elfogultságot mini-

malizáló kultúrasemleges mivoltára, valamint azoknak a célokhoz igazítható rugalmasságára.

Így nekünk, az IHRM kutatóinak és gyakorlati szakembereinek új „keretek” – azaz „a szervezési módok és világszemléletek” kialakítására és elterjesztésére kell koncentrálnunk, ezek a keretek pedig „főleg a gyakorlati szakemberek és a kutatók együttműködéséből születnek”. [Lawler 1985: 10. old.] Mitroff [1985] azzal érvel, hogy a metaforák a nyelv „alapkövei” és a vezetéselméleti tudományokban az összhang kialakításának elsődleges eszközeként tartják őket számon. A metaforák a szervezeti „valóság” modelljeinek hajtóerői, amelyek egyszerre egyesítenek és osztanak meg bennünket abban a folyamatban, amelyet Mitroff [1985: 22. old.] a „tudomány esztétikai dimenziójaként” ír le.

Gelfand és McCusker [2002] ki is terjeszti a metaforák jelentőségét az interkulturális összhangra történő alkalmazásban. Ezekről a metaforákról azt állítja, hogy „fogalmi köröket” aktiválnak, amelyek a társadalmi szokásokban és gyakorlatokban való részvétel során szelektíven fejlődnek ki, aktiválódnak és állandósulnak”. Amennyiben a transznacionális cégek alkalmazottaival szemben az az elvárás, hogy kognitív perspektívájuk terjedjen túl a helyi kultúrával, funkcionalitással vagy iparággal kapcsolatos lokálpatriotizmuson, ez „appercepciót” kíván, – azaz „azt a tudatos észlelési folyamatot, melynek során valamilyen újdonságot egy már ismert dolog alapján érzékelünk”, egy olyan folyamatot, amelyben „a jelenlegi és a múltbéli tapasztalatok között keresünk összefüggéseket”. [Gelfand & McCusker 2002: 298. old.]

A transznacionális cégek vezetőinek le kell küzdeniük a „mentális egyformaságot”, amely óhatatlanul kialakul a helyi szervezetekben, és új, transznacionális metaforákat és koncepciókat kell kialakítaniuk. „Bár a közös fogalmi körök kialakítása magától értetődő, e fogalmak létrejötte, állandósulása, kifejezése és meggyökeresedése különböző *szimbolikus formákban* történik meg, mint például a nyelv, a jog, a mindennapi rutinok és formaságok, a tárgyak stb.”. [Gelfand & McCusker 2002: 299. old.] A szimbolikus formáknak a makroszintű transznacionális összefüggéseken, valamint a mikroszintű transznacionális HRM szerepeken és folyamatokon keresztül történő manipulálása valószínűleg kulcsfontosságú a transznacionális stratégiák sikeres megvalósításában.

A transznacionális döntéshozatalt támogató rendszer, mint „egyensúlyban lévő bűgócsga” [Engle & Mendenhall 2001], valamint a transznacionális szerepeket betöltő személyek, mint „halraj”, amelyek összehangolt módon mozognak „a karrier egyre szélesedő hullámain” [Engle & Mendenhall 2003], jó példái az univerzális, kultúrasemleges metaforáknak, amelyek megkísérik áthidalni a tanulmányi háttérben és a kulturális szocializációban fennálló eltéréseket, valamint a nyelvi különbözőséget a globális vállalati kultúra keretein belül dolgozók között. A – webalapú információs rendszerekhez kapcsolódó – IHRM koncepciók sorozata képes arra, hogy az értelmi mátrix felépítéséhez és fenntartásához szükséges kulturális „összekötő erő” egy jelentős forrását biztosítsa.

„A transznacionális cégek vezetőinek le kell küzdeniük a „mentális egyformaságot”, amely óhatatlanul kialakul a helyi szervezetekben, és új, transznacionális metaforákat és koncepciókat kell kialakítaniuk.”

Az így kialakuló metaforák „pszichológiai funkciót” tölthetnek be azzal, hogy kognitív összefüggésekbe helyezik a problémák és feladatok definiálását, megfogalmazzák és leírják az együttműködési normákat és vezérik az érzelmeket. Ilyen módon megadják az alapvető teljesítménynormákat és stratégiai értelemben eldöntik a feladatok sikerességét vagy bukását. [Gelfand & McCusker 2002: 300. old.]

Az ilyen transznacionális metaforáknak „szociális funkciója” is lehet:

- A különböző csoportok „öntudatlanul is ugyanazon metafora értelmében működhetnek. Ez valószínűbb olyan esetekben, amikor egy kulturális csoport egyetlen metaforára hagyatkozik, amelyet a csoport tagjai közös tapasztalatok révén alakítottak ki”.
- De működhetnek ugyanazon „szimbólumok bemutatásával is. A szimbólumoknak tevékenységeken át történő kommunikációja segíthet meghatározni a tárgyaló felek pozícióját ugyanabban a szubjektív realitásban, lehetővé téve az összehangolt, szervezett szociális tevékenységet – a 'ko-orientáció' folyamatában.” [Gelfand & McCusker 2002: 302–303. old.]

A kialakult szervezeti kultúra (vezetés) és a frissen újradefiniált transznacionális HRM összefüggések, szerepek és folyamatok kombinációja révén a válla-

lat döntéshozói új, stratégiaileg releváns, interaktív kontextust tudnak létrehozni és működtetni. Pontosán ez az interaktív kontextus, és nem a személy alkotja meg az adott feladattal kapcsolatos szituációban a meghatározó kulturális szimbólumokat. A kulturális attitűdöket a kontextus és a metafora váltja ki és stimulálja, és így ezek a kontextussal együtt vál-

„A kialakult szervezeti kultúra (vezetés) és a frissen újradefiniált transznacionális HRM összefüggések, szerepek és folyamatok kombinációja révén a vállalat döntéshozói új, stratégiaileg releváns, interaktív kontextust tudnak létrehozni és működtetni. Pontosán ez az interaktív kontextus, és nem a személy alkotja meg az adott feladattal kapcsolatos szituációban a meghatározó kulturális szimbólumokat.”

toznak, nem pedig a személyhez kapcsolódóan. [Gelfand & McCusker 2002: 312. old.]

A fenti hat makroszintű elem bemutatása után most a transznacionális stratégiához köthető három adminisztratív szerepkörrel szólnunk és felvázoljuk, hogyan támogatják a mikroszintű HR-folyamatok ezeket a szerepköröket, illetve milyen más módon segítik elő a transznacionális tevékenységeket.

TRANSZNACIONÁLIS HRM-SZEREPEK

Az egyéni attitűdök és a személyek közti kapcsolatok kritikus természetét figyelembe véve Ghoshal és Bartlett [1997] három új szerepkört vázol fel a transznacionális menedzserek számára: operatív szintű vállalkozó, középvezető fejlesztő és felsőszintű vezető.

Operatív vállalkozó

A helyi gyökerekkel rendelkező „agresszív vállalkozók” felelősek az új lehetőségek megteremtéséért és kiaknázásáért, a termelékenység folyamatos növeléséért az első vonalbeli szervezeti egységeknél azzal, hogy „kevesebb ráfordítással többet érnek el”, és egyúttal „tevékenységük az innováció révén a folyamatos növekedés irányába mutat”. [Ghoshal & Bartlett 1997: 214. old.] Ezek a személyek helyi-nemzeti vagy regionális (termék

szerinti, funkcionális vagy földrajzi régió) szinten tevékenykednek, és elsődleges felelősségi körük a transznacionális cégek számára azoknak a helyi tulajdonságoknak a kiaknázása, amelyek differenciáló erővel bírnak, míg másodlagos felelősségi körük az innováció elterjesztésével kapcsolatos tevékenység. [Bartlett & Ghoshal 2000]

Középvezető fejlesztő

Támogató koordinátorként ezek a regionális vagy globális szinten tevékenykedő trénerok „támogatási és koordinálási feladatokat” végeznek, valamint „a nagyobb vállalatnál meglévő erőforrásokat és tapasztalatokat adják át a kisebb szervezeti egységeknek”. [Ghoshal & Bartlett 1997: 214–215. old.] Ezek az „ötletbajnok” menedzserek személyes és politikai támoga-

tást biztosítanak az új ötleteknek, „előnyös helyzetet teremtenek” a vállalkozói innovációknak a különböző vállalkozói egységekben azáltal, hogy „összekapcsolják a szétszórott erőforrásokat és közvetítik az egységek közt a legjobb gyakorlatot”, egyúttal koordinálják az „elkerülhetetlenül felmerülő feszültségeket, amelyek a rövid távú teljesítményre irányuló nyomás és az ambíciózus hosszú távú célkitűzésekre irányuló kihívás között feszülnek”. [Ghoshal & Bartlett 1997: 216. old.] Erőfeszítésük és idejük legnagyobb részét tréneri és mentori feladatokra fordítják, amelyek során feltárják, fejlesztik és támogatják az elsővonalbeli vállalkozói tehetségeket. Ez a csoport regionális vagy glo-

„A felsőszintű vezetők felelősek az iránymutatásért, a két másik csoportnak és a szervezet többi részének az irányvonal melletti elkötelezettségéért, továbbá azért, hogy a cég számára célkitűzéseket és lendületet adjanak, hogy a múltbéli teljesítmények tökéletesítésén túl lépve a vállalat képes legyen önmaga folyamatos megújítására.”

bális szinten működik, és elsődleges felelősségi köre a világszintű tapasztalatcsere biztosítása, valamint az innováció elterjesztése, míg másodlagos felelősségi köre a globális standardizálás és a helyi differenciálás közti ellentétek tompítása, illetve ezek kiegyensúlyozása. [Bartlett & Ghoshal 2000]

Felsőszintű vezető

E kulturális guruk felelősek az iránymutatásért, a két másik csoportnak és a szervezet többi részének az irányvonal melletti elkötelezettségéért, továbbá azért, hogy a cég számára „célkitűzéseket és lendületet adjanak, hogy a múltbéli teljesítmények tökéletesítésén túllépve a vállalat képes legyen önmaga folyamatos megújítására”. [Ghoshal & Bartlett 1997: 216. old.]

Ezek a karizmatikus vezetők a tekintélyrombolás és a bizalomépítés között egyensúlyoznak azáltal, hogy „megkérdőjelezzik a hagyományos bölcsességeket és a lefektetett célkitűzéseket, illetve azok helyébe magasabb elvárás szinteket állítanak”. Egyúttal „olyan vállalati értékeket honosítanak meg, amelyek az együttműködést és a bizalmat segítik elő”; továbbá, ami a legfontosabb, „megteremtik a céltudatosságot és az ambíciót, ami akár stratégiai célkitűzések kialakításához is vezethet, de ennél sokkal általánosabb megfogalmazással bír”. [Ghoshal & Bartlett 1997: 216. old.]

Ezek a személyek globális szinten tevékenykednek, és elsődleges felelősségük az, hogy megteremtse az érzékeny egyensúlyt a helyi differenciálás, a globális standardizálás és az integráció kiterjesztése között, míg másodlagos felelősségük a globális standardizálás. [Bartlett & Ghoshal 2000]

De vajon hogyan tudják az „IHR politikák és folyamatok” támogatni ezt a három szerepkört? A tervezés, a globális kompetenciák, a döntéshozatali támogató rendszerek, a toborzás és kiválasztás, a képzés és fejlesztés, valamint a teljes körű javadalmazás mikroszintű folyamatai hogyan tudják megteremteni az egyensúlyt az aktivitásokban úgy, hogy eleget tegyenek mind a globális standardizálás, mind a helyi adaptáció követelményeinek, és egyúttal fejlesszék az emberek egyedi kapcsolati hálóját, amely integrálja és terjeszti az innovációkat az egységek között egy szerteágazó szervezeten belül is.

AZ ELTÉRŐ SZEREPKÖRÖK HATÁSAI

Amint azt a fentiekben bemutattuk, a tervezés, a döntéshozatali támogató rendszerek, a toborzás és kiválasztás, a képzés és fejlesztés, valamint a bérezés és

juttatások mikroszintű transznacionális HR folyamatai valószínűleg elválnak a jelenlegi IHR szemléletmódoktól és modellektől. A lehetséges új, transznacionális folyamatokat egy példán keresztül szeretnénk szemléltetni, a transznacionális szerepkörökre történő toborzási és kiválasztási tevékenység területről.

Melyek a toborzási és kiválasztási vonatkozásai a három transznacionális szerepkörnek? Milyen sze-

„A sikeres középvezetői fejlesztők esetében a 'tudás és tapasztalat' terén kívánatos a 'széleskörű szervezeti tapasztalat', amely alatt 'az alkalmazottak, mint egyének ismerete és a rájuk történő hatás gyakorlásának képessége', 'a különböző csoportok között az egyének közti dinamika fontosságának felismerése', illetve 'a rövid távú prioritásokat és a hosszú távú célkitűzéseket összekapcsoló célok és eszközök viszonyának ismerete' értendő.”

mélyiségjegyek a kívánatosak? A Ghoshal és Bartlett [1997: 221, 223–224. old.] által összeállított, a sikeres operatív szintű vállalkozók esetében szükséges „attitűdök és jellemvonások” listáján olyan tulajdonságok szerepelnek, mint például a „kreatív” és „intuitív”, „meggyőző”, „rokonszenves”, „versenyszellemű” és „kítartó”. A szükséges „tudás és tapasztalat” magában foglalja a „részletes gyakorlati ismereteket az üzletvitel műszaki, versenypiaci és ügyfélismereti vonatkozásaiban, illetve a belső és külső erőforrások”, valamint az „üzleti tevékenységek részletes ismeretét”. A szükséges „szakértelem és képességek” alá tartozik az, hogy „az illető képes felismerni a potenciális lehetőségeket, és tudja vállalni az elkötelezettségeket, valamint képes a szervezetet lendületben tartani a kihívást jelentő célkitűzések elérése érdekében”.

A sikeres középvezetői fejlesztőtől elvárt „attitűdök és jellemvonások” közé a következők tartoznak: „támogató, türelmes, egységet kovácsoló és rugalmas, valamint fogékony és sokat követelő”. Emellett a „tudás és tapasztalat” terén kívánatos a „széleskörű szervezeti tapasztalat”, amely alatt „az alkalmazottak, mint egyének ismerete és a rájuk történő hatás gyakorlásának képessége”, „a különböző csoportok között az egyének közti dinamika fontosságának felismerése”, illetve „a rövid távú prioritásokat és a

hosszú távú célkitűzéseket összekapcsoló célok és eszközök viszonyának ismerete" értendő. A megfelelő „szakértelem és képesség” kategóriájába tartozik az „emberek és a kapcsolatok” fejlesztésére történő koncentráció, valamint a „delegálás, fejlesztés és felhatalmazás képessége”, „a kapcsolatok fejlesztése és a csapatépítés”, továbbá „a konfliktusok elsimítása, ám egyidejűleg az egészséges nézetkülönbségek fenntartása”. [Ghoshal és Bartlett 1997: 221., 224–225. old.] Ez az egyensúlyra törekvő kettősség, a rövid távú problémák és a hosszú távú érdekek, a nézetkülönbségek és a konfliktusok elsimítása között, központi szerepet tölt be Evans, Pucik & Barsoux [2002] munkájában is, ami a nemzetközi HR menedzsereknek a „megosztott fókusz” elnevezésű mátrix szerepeiről szól.

Végezetül, a felsőszintű vezetők jellemzésében elmondható, hogy ők „intézményi gondolkodásmóddal rendelkező látók”, akiknek „attitűdjei és jellemvonásai” közé tartoznak a következők: „komoly kihívásokat és feladatokat állítanak”, „nyitottak és igazságosak”, továbbá „ösztönös megérzésekkel rendelkeznek” és „inspirálóak”. „Korábbi tudás és tapasztalat” terén előnyös, ha az illető képes „a vállalatot annak összefüggéseiben átlátni”, és elvárta, hogy a pozíció birtokosai „alapos ismeretekkel rendelkezzenek a vállalatról, annak üzletviteléről és működéséről”, vala-

„A potenciális alkalmazott szakmai kapcsolati hálójára négy dimenzió mentén mérhető vagy értékelhető: az első a szakmai kapcsolatok száma, a második a kapcsolatok minősége, a harmadik a kapcsolatok intenzitása, végül a negyedik a kapcsolatok teljes köre.”

mint „ismerjék a vállalatot, mint szervezeti egységek, folyamatok és kultúrák rendszerét”, és „széleskörű tudással rendelkezzenek különböző vállalatokról, iparágakról és társadalmakról”. A pozícióban szükséges „szakértelem” és „képességek” terén az illetőnek meg kell tudnia teremteni az egyensúlyt az „összehangolás és a megkérdőjelezés” között azáltal, hogy „képes egy izgalmas és kihívásokkal teli munkakörnyezetet létrehozni”, „képes az intézmény és annak vezetősége iránt bizalmat és hitet teremteni”, végül „képes ötvözni a konceptuális éleslátást és a motiváló kihívásokat”. [Ghoshal & Bartlett 1997: 222., 225–226. old.]

Ezekre a képességekre építve milyen specifikus munkatapasztalat szükséges a különböző szerepkör-

rökhöz? Az egyre nagyobb irodalommal rendelkező képesség- és hozzáértés-tesztelés [Black et al 1999, Mendenhall & Oddou 2000] globális kérdésköréhez kapcsolódóan, hogyan folytathatjuk le a toborzást és kiválasztást a jelölt „szociális tőkájére” alapozva (Kostova & Roth 2003, Raider & Burt 1996)? Hogyan tudjuk hitelesen megítélni a jelölt idevonatkozó szakmai kapcsolatait; azokat a kapcsolatokat, amelyek egyrészt szerepspecifikusak, másrészt stratégiai fontossággal bírnak a jelölt személyes kapcsolati hálóján keresztül rendelkezésre álló kulturális, funkcionális és termékismeret szempontjából? Hogyan alkottunk képet, és hogyan mérjük ezeket a jelenleg olyanira kritikusan fontos tulajdonságokat?

Kiindulásként a potenciális alkalmazott szakmai kapcsolati hálójára négy dimenzió mentén mérhető vagy értékelhető. Az első a szakmai kapcsolatok száma (amely analóg lehet például a bankszámlák számával). A második a szakmai kapcsolatok minősége (mi a relevanciája ezeknek a számláknak): a kapcsolat kulturális, funkcionális, termék- és/vagy ügyfélismerete mennyire vág egybe azokkal a stratégiai kérdésekkel, amelyekkel a potenciális alkalmazott valószínűleg találkozni fog a cég stratégiájában betöltött szerepköre révén. A harmadik a kapcsolatok intenzitása (analóg a számlákon lévő egyenleggel), azaz milyen energia-befektetésre hajlandó az adott kap-

csolat, erőforrásai mekkora részét hajlandó rááldozni a potenciális új alkalmazott kérésére, illetve problémái megoldására. Végül megvizsgáljuk a kapcsolatok körét (analóg a potenciális alkalmazottak társadalmi portfóliójának mérlegével vagy sokszínűségével). Itt értékeljük a szakmai kapcsolatok

valamennyi aspektusát, azaz, hogy a képességek összességükben hogyan viszonyulnak a potenciális alkalmazott előtt álló stratégiai kérdésekhez.

KÖVETKEZTETÉSEK

A fent bemutatott képességek és előírások nem csak a születőben lévő transznacionális cégek számára hasznosak, hanem ugyanolyan fontosak lehetnek akkor is, ha egyes vállalatok HRM gyakorlati alkalmazásával próbálják fejleszteni az elkülönült földrajzi, funkcionális, termék- és fogyasztói egységek közötti integrációt és koordinációt. Állításunk szerint az ilyen „transz” (közötti) és „ergo” (tehát) makroszintű ösz-

szefüggések, valamint mikroszintű gyakorlatok felbecsülhetetlen értéket jelentenek azoknak a cégeknek is, amelyek aktívan nem törekednek egy transznacionális stratégia követésére.

A „transznacionális emberi erőforrás iskola” alatt nem egy hierarchikus parancsuralmi központot, döntéshozatali akadémiát vagy egy konkrét fizikai helyet értünk, hanem egy közös, kollektív elképzelést (víziót), amellyé a HR fejlődhet. Iskolának tartjuk a szó esztétikai értelmében, azaz kollektív értékeket és a különbözőségek áthidalása iránti elkötelezettséget jelent, ami ezzel egyidejűleg értékeli és bátorítja is a különbözőségek palettájának színesítését. Mindent számba véve ez a transznacionális cégek azon értékeinek egy elméleti változata, amely a felfedezés öröme és az igazi kalandvágy révén összehoz bennünket.

FELHASZNÁLT IRODALOM:

BARTLETT, C. & GHOSHAL, S. 2000. *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-border Management 3/e*. Boston: Irwin/McGraw-Hill

BLACK, J.S., GREGERSEN, H., MENDENHALL, M. & STROH, L. 1999. *Globalizing People Through International Assignments*, Reading, MA: Addison Wesley-Longmans

BOUDREAU, J., RAMSTAD, P. & DOWLING, P. 2003. Global Talentship: Toward a Decision Science Connecting Talent to Global Strategic Success, In: Mobley, W. and Dorfman, P. (eds.), *Advances in Global Leadership*, vol. 3, JAI Press/Elsevier Science

BREWSTER, C., LARSEN, H. & MAYRHOFER, W. 2000. Human Resource Management: A Strategic Approach? In: Brewster, C., Larsen, H. (eds.), *Human Resource Management in Northern Europe: Trends, Dilemmas and Strategy*, Oxford: Blackwell, pp.39-65

BREWSTER, C. 2003. Arguments in International and Comparative HRM, In: *Seventh Conference on International Human Resource Management*, Limerick, June

DOREMUS, P., KELLER, W., PAULY, L. & REICH, S. 1998. *The Myth of the Global Corporation*. Princeton, N.J.: Princeton University Press

DOWLING, P.J. & WELCH, D.E. 2004. *International Human Resource Management*, London: Thomson

DREHER, G.F. & DOUGHERTY, T.W. 2002. *Human resource strategy: A behavioral perspective for the general manager*, New York: McGraw-Hill

EGELHOFF, W. 2002. The Importance of the Strategy-structure Relationship in MNCs, In: Gannon, M. & Newman, K. (eds.), *The Blackwell Handbook of Cross-cultural Management*, Oxford: Blackwell, pp.99-125

ENGLE, A. & MENDENHALL, M. 2001. Spinning the Global Competency Cube: Toward a Transnational Human Resource Decision Support System, In: *Proceedings of the Global Human Resource Management Conference*, Barcelona, June 2001, CD-ROM, Track Two, Ref # 233

„A 'transznacionális emberi erőforrás iskola' nem egy hierarchikus parancsuralmi központ, döntéshozatali akadémia vagy egy konkrét fizikai hely, hanem egy közös, kollektív elképzelés (vízió), amellyé a HR fejlődhet.”

ENGLE, A. & MENDENHALL, M. 2003. Transnational Roles and Total Rewards: Global Integration in Executive Compensation, 7th Conference on International Human Resource Management, Limerick, June

ENGLE, A. & STEDHAM, Y. 1998. Multinational and Transnational Strategies: Implications for Human Resource Practices, In: *Proceedings of the Sixth Conference on International Human Resource Management*, Paderborn, CD-ROM Track III-1

EVANS, P. 1992. Management Development as Glue Technology, *Human Resource Planning*, 25 1, pp.85-106

EVANS, P., PUCIK, V. & BARSOUX, J. 2002. *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*, Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin

GALBRAITH, J. 2000. *Designing the Global Corporation*, San Francisco, CA: Jossey-Bass

GEARY, P. 2002. *The Myth of Nations*. Princeton, NJ: Princeton University Press

GELFAND, M. & MCCUSKER, C. 2002. Metaphor and the Cultural Construction of Negotiation: A Paradigm for Research and Practice, In: Gannon, M. and Newman, K. (eds.), *The Blackwell Handbook of Cross-cultural Management*, Oxford: Blackwell, pp. 292-314

GHOSHAL, S. & BARTLETT, C. 1997. *The Individualized Corporation*, New York: Harper-Collins

HILL, C.W.L. 2002. *Global Business*, Boston: McGraw-Hill.

HILTROP, M. J. 1991. Human Resources Practices of Multinational Organisations in Belgium, *European Management Journal*, 9 4, pp.404-11

KAROLINY M-né, FARKAS F., LÁSZLÓ Gy. & POÓR J. eds. *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. 4. átdolgozott kiadás*, Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó-Kerszöv, 2003

- KOSTOVA, T. & ROTH, K. 2003. Social Capital in Multinational Corporations and a Micro-macro Model of its Formation, *Academy of Management Review*, 28 pp.297–317
- LAWLER, E.E. III. 1985. Challenging Traditional Research Assumptions, In: Lawler, E.E. III., Mohrman, A., Jr., Mohrman, S., Ledford, G. & Cummings, T. (eds.), *Doing Research that is Useful for Theory and Practice*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp.1–17
- MATTL, C. 1999. Qualitative Research Strategies in International HRM, In: Brewster, C. & Harris, H. (eds.), *International HRM: Contemporary Issues in Europe*, London: Routledge, pp.279–93
- MENDENHALL, M. & ODDOU, G. 2000. *Readings and Cases in International Human Resource Management 3/e*, Cincinnati, OH: South-Western
- MITROFF, I. 1985. Why Our Old Pictures of the World Do Not Work Any More, In: Lawler, Mohrman, Mohrman, Ledford, & Cummings (eds.), *Doing Research that is Useful for Theory and Practice*, San Francisco, CA: Jossey-Bass pp.18–44
- NOHRIA, N. & GHOSHAL, S. 1997. *The Differentiated Network*, San Francisco, CA: Jossey-Bass
- OSLAND, J. 1995. *The Adventure of Living Abroad: Hero Tales from the Global Frontier*, San Francisco, CA: Jossey-Bass
- OUCHI, W. 1981. *Theory Z*. New York: Addison-Wesley
- POÓR J. & Roberson, M. 2003. Globális fejlődés. Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) eredményessége a magyar vállalatoknál az új évezred elején, *Vezetéstudomány*, 34 1, 13–19. old.
- RAIDER, H. & BURT, R. 1996. Boundaryless Careers and Social Capital, In: Arthur, M. & Rousseau, D. eds., *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press, pp.187–200
- SCHULER, R., BUDHWAR, P. & Florkowski, G. 2003. International Human Resource Management: A Research Agenda, In: Punnett, B. and Shenkar, O. (eds.) *Handbook for International Management Research 2/e*. Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press
- STEDHAM, Y. & ENGLE, A. 1999. Multinational and Transnational Strategies: Implications for Human Resource Management, IN: *Eighth Biennial Research Symposium of the Human Resource Planning Society*, Ithaca, NY., June
- TEWES, H. 2002. *Germany, Civilian Power and the New Europe*, Houndmills: Palgrave
- UNCTAD 2002. *World Investment Report, 2002: Transnational Corporations and Export Competitiveness*, Geneva: United Nations
- WILD, J.J., WILD, K.L. & HAN, J.Cy. 2003. *International Business*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Allen D. Engle, Sr. egyetemi tanár
Eastern Kentucky University
Mark E. Mendenhall egyetemi tanár
University of Tennessee
Poór József egyetemi tanár
Pécsi Tudományegyetem
a Mercer Kft. ügyvezető igazgatója

Marketing & MENEDZSMENT

HIRDESSEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL

1055 Budapest V., Szent István krt. 17. • Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617

Telefon/fax: 488-7496

E-mail: info@m-and-m.hu