

Tudásmenedzsment és tudástranszfer a HRM-ben empirikus vizsgálatok tükrében

Bencsik Andrea¹ – Juhász Tímea² – Poór József³

¹Széchenyi István Egyetem, Győr

²SAP Hungary Ltd.,

³Selye János Egyetem, Komárno és Szent István Egyetem, Gödöllő

A TANULMÁNY CÉLJAI

A vállalatok eredményes működése fenntartásának egyik fontos előfeltétele a sikeres tudásmenedzsment rendszer (TMR) és azon belül elsősorban a maradéktalan tudástranszfer. A nemzetközi cégek irányításának fontos meghatározó tényezője, hogy a stratégiai célok elérése érdekében milyen módon és milyen sikerrel tudják átadni a helyi leányvállalataik számára a működéshez szükséges tudást. A HR szerepe és tényleges tevékenysége a tudásmenedzsment rendszer működésével kapcsolatban sokat vitatott kérdés a szakirodalomban. Az emberi erőforrást preferáló gondolkodás szerint a vállalati HR kiemelt szerepet kell betöltsön a TMR működtetésével összefüggésben, míg a technológiai központú gondolkodás szerint a tudás menedzselése a vállalati folyamatokba integrált módon, és nem más szervezeti egység felügyelete alá rendelt menedzsment eszközként kezelendő. Tanulmányunkban arra keresünk választ, hogy a humán erőforrás menedzsment (HRM) területen a szervezetek milyen módon kezelik ezt a kihívást.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Longitudinális vizsgálat keretében elemezzük, hogy 2011-2013-ban és 2015-2016-ban elvégzett empirikus felméréseink alapján milyen megállapítások szűrhetők le e területet illetően. Mindkét kutatásban 4 ugyanazon ország vett részt, Magyarország, Románia, Szlovákia és Lengyelország. A vizsgálatokban a kérdőív kérdések nem változtak

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK, ÚJDONSÁGOK

A vizsgálati eredmények alapján megállapítható, hogy a kutatásban résztvevő országok vállalatának HR gyakorlata alapvetően nem különbözött egymástól.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A közép-kelet-európai országokban található leányvállalatok HR gyakorlatára az országok között alapvetően a konvergencia volt jellemző. Ezt a megállapítást támasztja alá, hogy a két vizsgált időszakban a kutatásban szereplő leányvállalatok többségénél a válságot követően a növekedés és a piacbővítés került előtérbe. A HR területeit elemezve a tudástranszfer módozatainak esetében volt leginkább azonosítható a divergencia a résztvevők között.

Kulcsszavak: Tudásmenedzsment, tudástranszfer, külföldi tulajdonú leányvállalatok, emberi erőforrás menedzsment, külföldi kiküldöttek, Lengyelország, Magyarország, Szlovákia és Románia.

TUDÁSMENEDZSMENT A HRM-BEN

A HRM-ről

A közép- és kelet-európai országokban a kommunista rendszerben a modern emberi erőforrás menedzsment (HR) vonásai csak nyomokban voltak fellelhetők, ugyanis a HR tevékenység nagyon szoros állami irányítás alatt állt. A rendszerváltást követően az átalakuló országok HR részlegeinek egyik első nagy kihívása volt, hogy megküzdjenek a privatizációt követő nagy tömegeket érintő létszámleépítésekkel (Redmann & Keithley, 1998; Morley *et al.* 2008).

Amióta a vállalatok felismerték azt, hogy az emberi erőforrással jelentős versenyelőnyre tehetnek szert, egyre növekvő többségük tesz nagy erőfeszítéseket HR munkája hatékonyságának javítására (Pfeffer 1994). Több szerző is úgy véli, hogy az emberi erőforrás (tudás, tapasztalat és magatartás) tekintetében mutatkozó előnyök a hosszú távú versenyképesség alapvető elemének tekinthető (Sparrow *et al.* 2010; Torrington *et al.* 2014).

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

A vállalati HR tevékenység az elmúlt néhány évtizedben tapasztalható emberi erőforrás felértékelődése következtében a tudásmenedzsment kiépítésének, és működtetésének feladataival egészült ki. Ehhez kapcsolódó legnagyobb kihívás a nemzetközi vállalatok esetében az anyavállalat és a leányvállalatok HR részlegei közötti tudásmegosztást érinti. A következő fejezetben – a HR általában jellemző gyakorlati mellett – ennek alapjait mutatja be a tanulmány.

Tudásmenedzsment és tudástranszfer

A tudás menedzselése (TM) nem az elmúlt évek terméke. A TM csupán újfajta gondolkodás és keret, rendszerszemléletű megközelítés, ami új kontösbe öltözteti a korábbi nézeteket vagy menedzsment eszközöket.

A tudás fontosságának felismerése, kiemelt szemléletű kezelése gyakorlatilag az emberiség történetével egyidős (lásd például a sámánok, a varázslók, a táltosok, a papok, a tanítók, a gyógyítók, s később a tudósok, stb. megítélését, tiszteletét). A tudásmegosztásra, integrálására és „termelésre” irányuló törekvések is igen régiek (pl. a vének tanácsa, a mester–tanítvány viszony stb.). Ami új és az eddiektől eltérő, az a tudás-integráció és a tudásmegosztás, illetve a tudástranszfer módjai, amiket az információtechnológiai háttértámogatás tesz teljessé. Ez a rendszertámogatás már közel sem olyan régi keletű, kialakulása gyakorlatilag a kilencvenes évek második felére tehető, háttérben és felerősödésében a globalizáció, a globális tudás gazdaság közvetlen igénye áll.

Napjainkban minden eddiginél erőteljesebben gyorsulnak fel a változások. Ezek a változások a tudásnak, mint termelési tényezőnek a felértékelődésével járnak együtt. A tudás felértékelődésével párhuzamosan annak elvülési sebessége is nő, ezért a menedzsment feladata, hogy pótlásáról és értékének fenntartásáról megfelelően gondoskodjon. Az újdonságeremtő tudásnak minél nagyobb értéke van, minél nehezebben megszerzhető, minél gyorsabban elavuló és minél rejtettebb, annál nagyobb a jelentősége a versenyképes működés fenntartásában. Ezt az értékes személyes (rejtett/tacit) tudást integrálni, kezelni és hozzáadott értékévé változtatni csakis a tudásmenedzsment eszköztárával és módszereivel lehet (Bencsik 2015).

A TM jelentőségét és fontosságát egyre több vállalat ismerte fel, és a 2000-es évek kutatásai is azt mutatják, hogy az európai szervezetek négytöride stratégiai eszköznek tekintik (Bencsik 2009). A rendszerek kiépítésének igénye, illetve a szervezeti működésbe történő integrálása a nyugati társadalmakban évtizedes múltra tekint vissza, míg a kevésbé sikeres gazdaságokban, így Közép-Kelet-Európában kevésbé preferált üzleti modell. A TM rendszerépítés igénye a vezetés, a stratégia szintjén gyakran megfogalmazódik, de az operatív megvalósítás szintjére nagyon kevés cég jut el. Elszigetelt eszközhasználat vagy módszerbeli megoldások gyakrabban felismerhetők a vállalati működésben, de integrált működési modell szintjén nem jellemző a jelenléttük.

A TM definíció meghatároz számunkra egy olyan tevékenység-láncolatot, ami a tudás menedzselését egy előre haladó, fejlődő, ciklikus folyamatként ábrázolja (Davenport 1996, Duhon 1998, Gholami *et al.* 2013). Ez a logika a szervezeti tudásbázis kialakítására és irányítására koncentrál. Az egyik legismertebb modell Probst *et al.* (2006) nevéhez fűződik. Nyolc alkotóelemből áll, amelyek külső és belső körfolyamatra bonthatók. Az egyes elemek egymással kölcsönös kapcsolatban állnak, logikus egymásra épülés elve alapján állnak össze rendszerré. A külső kör meghatározó eleme a vállalati stratégia, abból lebonntva a stratégia teljesítéséhez szükséges tudás meghatározása. Ezt követi a belső körfolyamat, mely a tudásazonosítás, a tudásszerzés, a tudásfejlesztés, a tudásmegosztás, a tudásrögzítés, a tudásfelhasználás lépéseiből áll, majd a külső folyamat lezáró eleme egyfajta visszacsatolásként a tudás körfolyamat ellenőrzését, a siker mérését, a kitűzött célokkal történő összevetését jelenti.

A tudásmenedzsment folyamat fázisainak mindegyike szakértelmet és odafigyelést igényel, de a leginkább kritikus lépést a tudásmegosztás, a tudástranszfer jelenti. Ennek célja, hogy megsokszorozza az ismereteket a vállalaton belül. Nemzetközi vállalatok esetében ez nemcsak az anyavállalati területeket érinti, hanem a szükséges tudás eljuttatását, elérhetővé tételét is a leányvállalatok felé.

A tudásátvitel két részből áll: továbbításból és a tudás felszívásából az adott személy vagy csoport által. Ha az ismereteket a címzett nem fogadja be, akkor a tudástranszfer nem jött létre. A tudás pusztán elérhetővé tétele nem jelent átvitelt is. Még az sem biztos, hogy a továbbítás és a befogadás értékes és hasznot hoz. Ez csak akkor következik be, ha az új ismeretek valamilyen magatartásváltozást idéznek elő, vagy olyan újszerű gondolatok kifejlesztéséhez vezetnek, amelyek azután másfajta viselkedést eredményeznek. Ezek az alapvető elvárások a

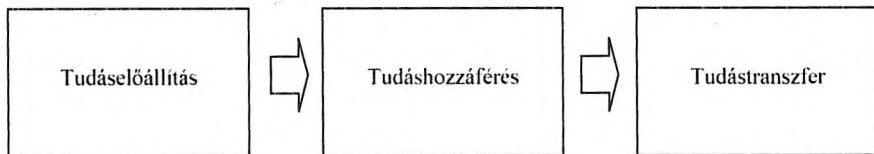
nemzetközi működésben a különböző kultúrák miatt különös jelentőséggel bírnak.

Tehát a tudástranszfer, mint a TM folyamat legkritikusabb lépése, együttműködést kíván. A kifejezetten individualista gondolkodást és viselkedést, (mely a magyar társadalomra jellemző) a kultúraépítés eszközeivel érdemes formálni. Téves elképzelés, mely a vállalati gyakorlatban sokszor érvényesül, hogy pusztán az informatika eszközeivel élve szeretnénk a tudás elérhetővé tételét biztosítani. Gondoljunk azonban arra, hogy hiába elérhetőek az információk, ha azt nem használja fel az, akinek kellene, rosszul értelmezi, vagy hiányosan alkalmazza. Vagyis a fentiek szellemében mind a küldő, mind a fogadó felelősséggel tartozik a tudástranszfer sikerét illetően. Ez speciális feladatokat ró az anyavállalat HR munkatársaira épp úgy, mint a leányvállalatok érintettjeire.

További problémát rejt az IT mindenhatósága szellemében a tudást leegyszerűsíteni az információ szintjére. A tudásunk nagyobbik hányada a nem leírható kategóriába tartozik, melynek megosztása más eszköz készlet alkalmazását igényli. A rejtett vagy tacit tudás átadását olyan módon lehet támogatni, mellyel nem kell újra feltalálni az évszázados jó gyakorlatokat, csak ismét és tudatosan kell alkalmazni. Ezen eszközök a mester-tanítvány kapcsolat, a mentoring rendszer, a minőségi körök kialakítása, az AAR, a retrospekt, a storytelling, a tudáscsere, a knowledge-cafe, és sok egyéb kötetlen technika. Természetesen ahhoz, hogy ezek a gyakorlatba is beültethetőek legyenek, a mindennapi kultúra részévé váljanak, elsősorban a HR munkatársaknak kell szakmailag felkészültnek lenniük a technikák alkalmazásában (Bencsik 2015).

Az 1. ábra leegyszerűsített modellt mutat, mely a tudásszerzés, előállítás fázisától a tudástranszfer lépéséig mutatja a kapcsolatot, mely jelen kutatás szempontjából meghatározó jelentőséggel bír.

1. ábra: A tudásmenedzsment folyamata



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az elmúlt néhány év kihívásaira reagálva a rugalmas szervezeti működés sok vállalat esetében a hagyományos munkavégzési megoldásoktól eltérő, atipikus formák alkalmazását preferálja. Az otthoni munkavégzés, vagy távmunka (ismert angol szóval teleworking, vagy home office) keretében az elektronikus posta (e-mail), az internet és a telefax lehetővé tette, hogy az emberek otthonukban dolgozzanak anélkül, hogy munkahelyükre utaznának (Dobay 1997). Ez a forma különösen a csúcstechnológiájú és a tudástermelő ágazatokban népszerű, ilyen például a számítógépes programozás és a tanácsadás (Poór 2016). A haszon jelentős, hiszen kevesebbe kerül a munkaerő, kevesebb irodahelyiségre van szükség, csökken az utazási költség stb. Vannak természetesen hátrányai is, mint például a munkatársakkal való kapcsolattartás hiánya vagy az, hogy igen könnyű lemaradni a fontos információkról. A távmunka eltérő mentalitást, vezetési stílust és munkastílust jelent. A vezető nem látja minden nap beosztottját. Ez azonban rendszeres telefonkapcsolattal, üzenő rendszerrel részben vagy teljesen pótolható. A beosztottnak nincs lehetősége a főnökével, vagy más munkatársaival történő állandó és rendszeres információcserére, kommunikációra.

A tudásmenedzsmet nemzetközi vállalati dimenziói

Az egyre koncentrálódó piacok, a versenytársak számának csökkenése, az iparági belépési feltételek nehezedeése a kutatás és fejlesztés fokozására kényszeríti a nemzetközi cégeket (Peng 2006).

Nem mondunk újat azzal sem, hogy jelentős különbség van innovátor (feltaláló) és sikeres, nyereséges innovátor között. Levitt (1963) írja a „Creativity is Not Enough” című cikkében, hogy egy sor tapasztalatlan embert összegyűjtve és ötletrohamot generálva körükben is lehet nagyon jó gondolatokra jutni.

A nemzetközi cégek ma lázasan keresik a különleges, nehezen másolható megoldásokat (Deresky 2014, Barlett, Beamish 2014). Ha mindenki ugyanúgy fejleszt és másol, akkor nehéz újat kitalálni. Erre utal Bartlett és Ghoshal (1989) is, amikor azt javasolják, hogy a kevésbé formális, rugalmas mátrix szervezet jóval eredményesebb lehet, mint a túlsztrukturált szervezeti megoldás.

A nemzetközi cégeken belül alkalmazott robusztus IT rendszerek, valamint a gyakori szervezeti változások nem igazán segítik a nehezen kódolható tudás cégen belüli megosztását és átadását. Ezért a tudásmenedzselés mellett fontos képesség a napi munkába beépülő szervezeti

tanulás. A HRM befolyásolhatja ezt jelentős mértékben, főleg kulcsszakemberek megtartásán keresztül.

Peng (2006) nyomán az egyes nemzetközi vállalati formák keretében a tudásmenedzselés gyakorlata:

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

2. ábra: A különböző leányvállalatok szerepe a tudástranszferben

Magas	Alkalmazó	Integráló
Tudásátvétel	Helyi barkácsoló	Globális innovátor
Alacsony	Alacsony	Tudásmegújítás és - átadás más leányvállalatnak
		Magas

Forrás: Howells, J., Michie, J., Archibugi, D. (1998), *Innovation Policy in a Global Economy*, Cambridge, MA: Cambridge University Press

Howells et al. (1998) négy különféle tudástranszfer modellről ír, amit jól szemléltet a 4. ábra is:

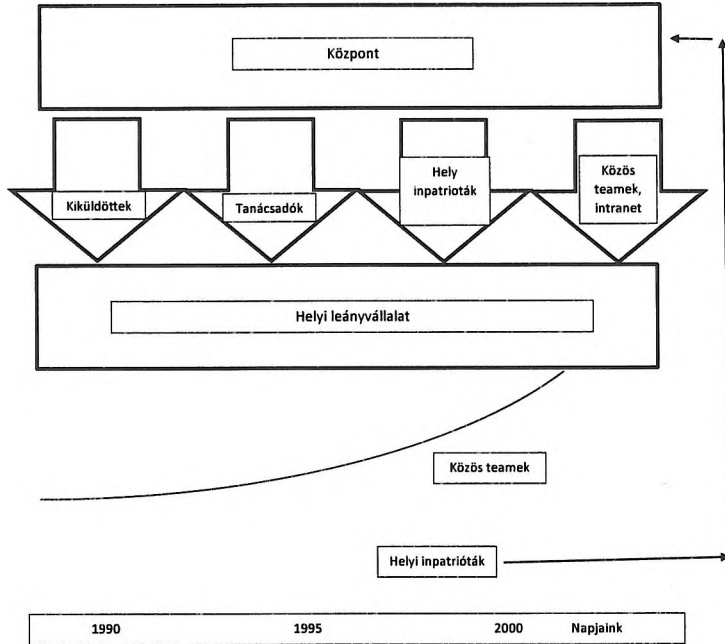
- A *helyi alkalmazó* modell esetében a lokális cég teljes mértékben az anyavállalat és a cég más leányvállalatai által átadott tudásra támaszkodik.
- A *helyi barkácsoló* teljes mértékben csak a saját tudására támaszkodik, az itt létrehozott tudás alig használható a cég más leányvállalatainál.
- Az *integráló* egyaránt támaszkodik a másoktól átvett tudásra és az itt létrehozott tudás is hasznos más leányvállalatok esetében.
- A *globális innovátor* a tudásmegújítás éllovasa a cégen belül. Az itt létrehozott tudást nagymértékben felhasználják a cég más leányvállalatainál.

A nemzetközi gyakorlat sokszínű, de a kutatás központi fókusza a kelet-európai országok gyakorlata, így a továbbiakban ennek bemutatására törekszünk. Magyarországon és Kelet-Európában a nemzetközi vállalatoknál lezajló tudástranszfer folyamatát a 3. ábra szemlélteti.

Tapasztalataink szerint a felvásárlás vagy zöldmezős időszak kezdetén a külföldi kiküldöttek a legfontosabb tudásátadók. Az ő munkájukat igen gyakran támogatják külső és belső tanácsadók. A helyi szakemberek tudásának fejlődésével, valamint elfogadottságuk növekedésével egyre nagyobb annak a lehetősége, hogy bevonják őket a nemzetközi teamek munkájába, illetve külföldi kiküldetésre kérik fel őket.

A nemzetközi cégekkel foglalkozó tudásmenedzsment szakirodalomban elfogadott az a vélemény, hogy a tranzakciós költségelmélet alapján egy adott cégen belül hatékonyan végzett tudásmenedzselés sokkal eredményesebb, mintha független cégek között valósítanák meg (Buckley & Casson 1976). Természetesen azt is látni kell, hogy az előbbi állításnak vannak cégen belüli korlátai is. Ilyen korlátok szervezeti különállásból, koordinációs nehézségekből és érdekeltségi problémákból fakadhatnak. Tapasztalataink szerint független cég is hozzá tud jutni, felvásárlás útján a számára fontos tudáshoz.

3. ábra: A tudástranszfer evolúciója a nemzetközi vállalatoknál, hazánkban és a kelet-európai régióban



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A nemzetközi vállalatok tudásmenedzselésében az egyik döntő fontosságú kérdés az, hogyan lehet azt elérni, hogy a különböző helyeken felhalmozódott tudás összeadódjon, megosztódjon. Erre többféle megoldási lehetőség adódik az előbbi ábrán bemutatott modell alapján. Ez megtörténhet úgy, hogy mindenki kódolja saját tudását (pl. marketing, értékesítés stb.), amit aztán ő,

vagy mások felvisznek egy adatbázisba. A másik lehetőség az, hogy nem ezt a formális megoldást választják, hanem a téma szakértőit hívják meg, és a velük folytatott beszélgetések vagy workshopok alapján dolgozzák ki a szükséges cselekvési programot, tervet. A harmadik lehetőség az, amikor a fentiek valamilyen kombinált megoldását alkalmazzák (Wickramashinghe, 2003).

1. táblázat: A tudásmenedzselés lépései és problémás esetei

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

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az előzőekben elmondottak alapján leszögezhető, hogy nemzetközi cégeken belül a hatékony tudástranszfernek számos eszköze van. Így a következőket érdemes megemlíteni:

- globális és nemzetközi munkacsoportokat, szakértői hálózatokat,
- hatékony kommunikáció eszközeit (internet, intranet, belső konferenciák),
- munkatársaknak a tudástranszferrel és tudásmegosztással kapcsolatos szisztematikus kikérdezését és értékelését.

A tudástranszfer és a külföldi kiküldöttek

A külföldi kiküldöttek száma elenyésző a helyi menedzserekhez képest, de mégis számuk az egész világon elérheti mára a több százszázat. A külföldi kiküldöttek nyújtotta előnyöket a következőkben lehet összefoglalni:

- **Szakértelem:** A külföldi kiküldöttek foglalkoztatásának egyik legfontosabb indoka, hogy nincs megfelelően képzett helyi szakember az adott munkakör betöltésére. Ez különösen a fejlődő országokban jelentkezik élesen. Külön ki kell emelni ezzel kapcsolatban azt, hogy ma egész Kelet-Európában igen nagy számban foglalkoztatnak ezen ok miatt a nemzetközi cégek külföldieket. Gyakran kell külföldi szakembert delegálni a helyi leányvállalathoz új termék, vagy technológia bevezetésekor.
- **Vezetésfejlesztés:** A nemzetközi vállalatok igen gyakran delegálnak a központból, vagy a regionális alközpontból, illetve a helyi leányvállalatoktól vezetőket, menedzserjelölteket személyzeti fejlesztési céllal. Az ilyen kiküldetések hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a kiküldöttek jobban megismerjék a cégük szervezetét és kultúráját.
- **Ellenőrzés:** A nemzetközi vállalatok igen gyakran delegálnak kiküldötteket helyi leányvállalataikhoz abból a célból, hogy ellenőrizzék az ottani működés hatékonyságát. Gyakran segítik külföldi kiküldöttek a helyi leányvállalatoknál ún. tanácsadói minőségben a szervezetfejlesztést, a beruházások sikeresebb megvalósulását.
- **Harmadik országbeliek előnyei:** Gyakori eset, hogy egy-egy nemzetközi vállalat jelentős beruházásokat hajt végre egyik-másik országban. Az itt bevezetett technológiát elsajátíthatják a helyiek a központból delegált szakemberek közreműködésével. Később a helyi

szakemberek sikeresen működhetnek közre egy másik országban megvalósítandó cégalapításban és technológia bevezetésében. Talán ez is kihagyható

Egyik vizsgálatában Tung (1981) arra keresett választ, hogy az amerikai multinacionális cégek milyen szempontok alapján választják ki külföldi kiküldetésre a dolgozóikat. A legfelső vezetők esetében a vezetői tulajdonságok, az **érettség és az emocionális stabilitás** voltak a döntő kritériumok. Más vezetőknel az előbbieket mellett a *technikai* és a szakmai *tudást*, valamint a kezdeményezőképeséget tartották fontosnak a válaszadó cégek. A szakértőknél, műszaki szakembereknél a *technikai tudás* volt a meghatározó szelekciós kritérium.

A külföldre kiküldöttek eredményességét és hatékonyságát a számukra előírt munkaköri és teljesítmény kritériumok keretei között értékelik. Bármilyen tudástranszfer és kompetencia átadás az expat kiküldetési helyén történik, és az átadott tudás ott is marad. Érdemes ezzel összefüggésben a cégek véleményét értékelni a többször idézett GMAC-GRS felmérés (2002) alapján. A külföldi kiküldött tudástranszferrel kapcsolatos feladatai a következőkben foglalhatók össze:

- A kiküldött legfontosabb feladata a *helyi menedzsment-team* képzése és fejlesztése.
- A külföldi kiküldött azért megy egy adott országba, hogy ott valakit – feltehetőleg az *utódját* – kiképezze, és ezután hazatérjen.
- A kiküldöttek egy *konkrét feladatra* utaznak ki külföldre, és annak sikeres befejezése után térnek vissza az anyaországba.

Számos szerző úgy véli, hogy napjainkban a sikeres tudásmenedzsment sokkal többet igényel a piaci eszközök és a hierarchia által biztosított lehetőségeknél. Az új eszközök közé sorolják a társadalmi csoportok alapját képező bizalmat (Adler 2001, Bartlett *et al.* 2003).

A globális tudástranszfer kritikája

A fentiekkel összefüggésben a következőket kívánjuk kiemelni:

Az ún. globális értékrend (global mindset) kérdéskörét, amelynek keretében a nemzetközi cégek olyan *magatartásmintákat* próbálnak elterjeszteni, amelyek sok esetben jelentősen eltérnek a helyiek kultúrájától és a munkáról vallott felfogásáról. Ha ez az értékrend nem előkészített és akkultúrizációja túl gyors, sok konfliktust és kellemetlen érzést válthat ki a helyiekből. A tudásmenedzselés területén gyakran fordulnak elő a Buckley és Carter (2002) által 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 ponttól.
- **Helyiként való működés:** Miután az előbbieken 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 termékdívizíciók fokozatosan átvették az egyes termékek fölötti irányítás jogát. Így a helyi irányítás inkább csak formálissá vált.

Az előbbieken leírt folyamat nálunk is nyomon követhető. Egyre több helyi leányvállalatnál történik meg, hogy a helyi irányítás formálissá válik és a központi divíziók szerepe megnövekedik és döntővé válik az irányításban és a tudás-transzferben.

Ezen a gondolaton elindulva, a TMR és HRM kapcsolata függ a vállalat méretétől, tevékenységétől, a vezetői gondolkodástól, a tulajdonviszonyoktól, kulturális jellemzőktől, és még lehetne sorolni a további meghatározó tényezőket. Jelen tanulmányban a nemzetközi nagyvállalatok gyakorlata kerül a fókuszba, nevezetesen kutatási kérdésként fogalmazódott meg, hogy mi a kapcsolat, hogyan történik, vagy hogyan befolyásolja a mindennapi tudásmegosztás gyakorlatát a HR és a tudásmenedzsment rendszer között kialakult viszony. Mennyire jellemző az anyavállalat dominanciája, milyen szinten befolyásolja az anyavállalati HR a tudásmegosztás gyakorlatát,

vagy a helyi „szokásjog,” kultúra átveszi az irányítást a TMR működésével, a tudás-transzferrel összefüggésben? A kutatási kérdések megválaszolásának igénye indította az alábbiakban bemutatásra kerülő empirikus vizsgálatokat.

EMPIRIKUS VIZSGÁLAT

Kutatási cél

A szerzők többek között a következő kutatási cél vizsgálatát tűzték ki célul:

A vizsgált időszakokban a közép-kelet-európai országokban található leányvállalatok HR gyakorlatára és működési elvére az országok között alapvetően a hasonlóság jellemző. A tanulmány további része a fenti állítás elemzését mutatja be:

A vizsgált cégek jellemzői

A szerzők által végzett kvantitatív (kérdőíves) vizsgálatok két időszakban készültek, amelynek során négy ország adatait gyűjtötték össze a kutatók. Jelen tanulmány e két periódus (2011-2013 és 2015-2016) eredményeit mutatja be. Mindkét kutatásban ugyanazon négy ország vett részt: Magyarország, Románia, Szlovákia és Lengyelország. A vizsgálatokban a kérdőívek kérdései nem változtak. A lekérdezés alapvetően zárt jellegű kérdésekből állt, így nominális és metrikus skálákból, amely az interneten keresztül valósult meg. A kiértékelési módszerek egy- és többváltozós vizsgálati eljárások voltak, így gyakorisági vizsgálatok, átlag -és szórásértékelések, nonparametrikus és keresztábra-elemzés.

A 2. táblázat a résztvevő cégek számát mutatja országonként és periódusonként. A vizsgálatban multinacionális vállalatok helyi leányvállalatai vettek részt, melyek különböző időszakban érkeztek ebbe a régióba.

2. táblázat: Vizsgált vállalatok (2011-2013 és 2015-2016) (N)

Országok	2011-2013	2015-2016
Magyarország	118	90
Lengyelország	53	57
Románia	34	37
Szlovákia	30	17
Összesen	235	201

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Mindkét vizsgált időszakban, a legnagyobb arányban a magyarországi és a lengyel szervezetek voltak jelen, a két időszak minta nagysága közötti eltérés kb. 17% volt.

A szektorba sorolás alapján az első időszakban a kutatásban szereplő cégek mintegy 46,4 %-a az iparban működött, míg 33,6%-uk a szolgáltatási területeken dolgozott. A magyarországi cégek mintegy 38%-a, a lengyel vállalatok 66%-a, a román szervezetek 35%-a és a szlovák részvevők 57%-a tevékenykedett az iparban. A 2015-2016-ban már a vizsgálatban szereplők 33,2%-a volt ipari vállalat, míg 55,8-uk dolgozott a szolgáltatási területen. Ez időszakban az országoként megoszlást tekintve a magyar cégek 30%-a volt ipari vállalat, a lengyel mintában 44%, a román résztvevők 19%-a, míg a szlovák szervezetek 47%-a.

A foglalkoztatottak számát tekintve 2011-2013-ban 48,2%-uk 250 fő alatti alkalmazotti számmal, 39,6%-uk 251-2000 fő közötti cég volt, míg a 12,3% e feletti munkavállalói körrel rendelkezett.

2015-2016-ban 45,3%-a a szervezeteknek 250 fő alatti dolgozói létszámot foglalkoztatott, 39,1%-uk 251-2000 fő közötti munkavállalóval működött, míg 15,7%-uk 2001 vagy annál több alkalmazottal dolgozott.

A stratégia teljesítéséhez, a tudásmegosztásra való ráhangolódáshoz, a kultúra formálásához és a külföldi tulajdonos elvárásaihoz történő alkalmazkodáshoz többféle kompetenciákra van szükség a leányvállalatok HR részlegeinél. A 3. táblázat ezekből mutat be néhányat, aszerint hogy mennyire volt jellemző az adott években:

3. táblázat A leányvállalati HR főbb kompetenciái (%)

Kompetenciák	2011-2013				2015-2016			
	Egy- általán nem	Kis mérték- ben	Nagy mérték- ben	Teljes mérték- ben	Egy- általán nem	Kis mérték- ben	Nagy mérték- ben	Teljes mérték- ben
Személyes hitelesség (kommunikáció)	2.2	8.4	47.1	42.3	5.8	43.5	50.8	0.0
HR szolgáltatások	4.8	21.6	37.4	36.1	2.1	11.0	45.0	41.9
HR információs technológia használata	10.7	33.9	36.2%	19.2	7.8	29.7	45.8	16.7
Idegen nyelvű kommunikáció	3.1	20.2	39.0	37,7%	3.6	17.2	29.2	50.0
Üzleti ismeretek	8.0	24.3	42.0	25.7	4.2	22.8	44.4	28.6
Stratégiai hozzájárulás	8.0	23.0	40.3	28.8	3.2	23.3	45,5	28.0
Egyéb	11.1	44.4	44.4	0.0	50.0	25.0	25.0	0.0

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A két periódusban készült felmérés adatai egy változó esetében mutatták a szignifikáns különbséget, ez pedig a HR szolgáltatások (Pearson-féle KHI-négyzet: 11.482 df: 3 szign.: .009 p<0.05) volt. Az adatok alapján látható, hogy e változó szerepének jelentősége meghatározóan erősödött az évek során. Ha országoként és adott időszakonként vizsgáljuk a kompetenciákat, a következő megállapítást tehetjük. Az első felmérés során megfigyelhető volt, hogy a magyar válaszadók a személyes hitelességet, az idegen nyelvű kommunikációt,

a lengyel cégek az üzleti ismereteket, a személyes hitelességet, a román résztvevők a személyes hitelességet és a HR szolgáltatásokat, míg a szlovákok a személyes hitelességet és nyelvtudást érezték a legjellemzőbbnek. 2015-2016-ban a magyaroknál, a lengyeleknél, a románoknál a HR szolgáltatások és a személyes hitelesség, a szlovákoknál a személyes hitelesség és az idegen nyelvű kommunikáció volt a legjellemzőbb.

A kompetenciák meglétén túl hangsúlyos kérdés, hogy mennyire jellemzőek a személyes

kompetenciafejlesztés különböző módozatai a HRM területén. A tanulási képesség, a nyitottság az új befogadására, általában a fejlődőképesség, alapvető elvárás a sikeres tudástranszfer érvényesüléséhez. A válaszadóknak egy ötfokozatú Likert-skálán kellett azt meghatározniuk, hogy az

adott fejlesztési módozatok mennyire jellemzőek a saját szervezetükben. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. A 4. táblázat az időszakonkénti átlag és szórás értékeket foglalja össze a különböző módozatok tükrében:

4. táblázat Kompetenciafejlesztés módozatai (átlag, szórás)

Módozatok	2011-2013		2015-2016	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Informális tanulás a HR részlegen	3.13	1.244	3.05	1.182
Informális tanulás másik leányvállalat HR részlegen	2.05	1.204	2.10	1.165
Informális tanulás az anyavállalatnál	2.49	1.221	2.44	1.146
Helyi HR képzés és fejlesztés	3.15	1.199	3.24	1.082
HR képzés és fejlesztés az anyavállalatnál	2.61	1.367	2.44	1.222
HR képzés és fejlesztés más leányvállalatnál	2.10	1.254	2.10	1.170

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

2011-2013-ban átlagosan közepes jellemzőként értékelték az informális tanulást a HR részlegen, és a helyi HR képzéseket és fejlesztéseket, míg legkevésbé jellemzőnek a más leányvállalatok HR részlegen történő informális tudásszerzést. Ugyanakkor azt is tükrözik az adatok, hogy a szórások igen magasak, így a minta egyáltalán nem volt a módozatokat illetően homogén. Míután a gyakorlatokat szimbolizáló változók nem voltak normális eloszlásúak, így az országokénti különbségeket non-parametrikus elemzéssel vizsgálták meg a szerzők. Egy változó esetében a HR képzés és fejlesztés az anyavállalatoknál nem mutatott szignifikáns eltérést az országok tükrében (Kruskal Wallis-teszt: Khi-négyszet: 5.410 df: 3 szign.: .144 $p > 0.05$). A magyar szervezeteknél legjellemzőbb az informális tanulás a HR részlegen, míg a lengyel, a román és a szlovák cégeknél a helyi HR képzés és fejlesztés volt a leginkább megvalósult gyakorlat.

2015-2016-ban az informális tanulás a HR részlegen, és a helyi HR képzések és fejlesztések voltak a leginkább jellemzőek a válaszadók szerint. Az ebben az időszakban készült felmérés adatai azt mutatják, hogy minden módozat esetében szignifikáns különbség van az adott országok között. A magyar, a román, a szlovák vállalatok esetében a legjellemzőbb gyakorlat volt a helyi HR képzés és fejlesztés, míg a lengyelek szervezeteknél az informális tanulás a HR részlegen.

A kompetenciafejlesztés mellett, mint a tudásmegosztás előfeltétele, a következő fázisban a tudástranszfer megvalósulásának lehetőségei kerültek az elemzés fókuszába. A kérdés, hogy miképpen működnek a HR területen a tudástranszfer egyes módozatai. E kérdésre is egy ötfokozatú skálán kellett válaszolniuk a megkérdezett cégeknek. Az egyáltalán nem jellemző az egyest jelentette, míg a teljes mértékben jellemzőt az ötös érték. A két periódusban adott válaszok átlagát és szórását az 5. táblázat foglalja össze:

5. táblázat Tudástranszfer módozatai (átlag, szórás)

Tudástranszfer módok	2011-2013		2015-2016	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
HR tudástranszfer az anyavállalattól a leányvállalat irányába	3.23	1.271	3.33	1.207
HR tudástranszfer a leányvállalattól az anyavállalat irányába	2.56	1.,263	2.73	1.172
HR tudástranszfer leányvállalatok között	2.57	1.261	2.,74	1.249
HR tudástranszfer a HR részlegen belül	3.28	1.252	3.34	1.165
HR tudástranszfer szervezeti egységek között	2.99	1.251	3.08	1.182

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

2011-2013-ban a legjellemzőbb módozatok voltak az anyavállalattól a leányvállalatok felé, illetve a HR részlegen belül működő transzferek. A nonparametrikus vizsgálatok azt igazolták, hogy két módozat esetében van szignifikáns különbség az országok között. Így az anyavállalattól a leányvállalat irányában (Kruskal Wallis test: Khi-négyszet: 5.321 df: 3 szign.: .150 $p > 0.05$), illetve a HR részlegeken belül történő transzferek tekintetében (Kruskal Wallis test: Khi-négyszet: 4.952 df: 3 szign.: .175 $p > 0.05$). A magyar és a román szervezeteknél a legjellemzőbb gyakorlat a HR részlegen belüli, a lengyeleknél és a szlovákoknál az anyavállalattól a leányvállalatok irányába történő tudástranszfer volt.

2015-2016-ben hasonlóan a fent említett két tudástranszfer fajta volt a legjellemzőbb. Itt valamennyi változó esetében országokénti szignifikáns különbség volt azonosítható. A magyar és lengyel résztvevők esetében a HR részlegen belüli, a román és a szlovák cégek tekintetében az anyavállalattól a leányvállalatok irányába történő tudásátadás volt a legmeghatározóbb.

Végezetül: a szerzők összehasonlításképpen elvégezték a fenti vizsgálatokat néhány Európai Unión kívüli ország esetében is 2016-ban. Így a kutatásba bekerültek oroszországi (13 vállalat) és kazahsztáni (39 cég) szervezetek is, amelyek 11,5%-a ipari cég, 77%-a szolgáltató vállalat volt.

E vállalatok 50%-a a növekedésre és a piacbővítésre fókuszált a fejlődési stratégiájában, míg 35%-uk inkább a stabilításra. A vizsgált cégek 34%-ának az éves képzési kerete a bérköltség 1-3%-a volt, míg 32%-uknak 5%-nál is több.

A központi HR részleg a leányvállalati HR irányításban a szervezetek többségénél (63%-uknál) az általános irányelveket és keretrendszert biztosította. A leányvállalatok HR kompetenciái ezeknél a szervezeteknél jellemzően a stratégiai hozzájárulás, a HR szolgáltatások, a személyes hitelesség és az idegen nyelvű kommunikáció. A személyes kompetenciafejlesztés különböző módozatai közül a HRM területén a leginkább használatos az informális tanulás az anyavállalatnál, valamint a helyi HR képzés és fejlesztési gyakorlat, illetve a tudástranszfer módozatai közül a legjellemzőbb a HR részlegen belüli HR tudástranszfer volt.

KONKLÚZIÓ

A fentiekben bemutatott kutatás eredményeinek összegzése igazolja a téma időszerűségét és a kapcsolódó kutatások létjogosultságát. Az eredeti célkitűzés alapján megfogalmazott feltevés, „A vizsgált időszakokban a közép-kelet-európai országokban található leányvállalatok HR gyakorlatára és működési elvére az országok kö-

zött alapvetően a hasonlóság jellemző”, a minta elemzése alapján igazolódott. A közép-kelet-európai országokban található leányvállalatok HR gyakorlatára az országok között alapvetően a konvergencia volt jellemző. Ezt a megállapítást támasztja alá, hogy a két vizsgált időszakban a kutatásban szereplő leányvállalatok többségénél a válságot követően a növekedés és a piacbővítés került előtérbe. A központi, anyavállalati HR jellemzőit vizsgálva megállapítható volt, hogy a helyi HR számára mindkét időszakban csak az általános irányelveket és keretrendszert biztosítják, az operatív döntés a helyi vezetés kezében van. Az emberi erőforrás tervezés, az ösztönzés és juttatások a helyi (leányvállalat) vezetésével és a helyi HR-rel történő egyeztetések alapján történik. Az alapvető és operatív jellegű HR tevékenységek jellemzőiben a vizsgált országokban és időszakokban nem voltak jelentős eltérések. A HR feladatok helyi szintű elvégzéséhez a személyes hitelességet tekintették a cégek egyöntetűen az egyik legfontosabb kompetenciának. A további szükséges kompetenciák erősítése céljából az informális tanulást tartják célszerűnek a HR részlegen, valamint a helyben történő HR képzés és fejlesztés bizonyult jó gyakorlatnak. Az eredeti feltevés ugyan igazolódott, de a tudásmegosztás, tudástranszfer tekintetében leginkább a divergencia volt jellemző a résztvevők között. Ez az eredmény alátámasztja minden korábbi kutatás kimenetét, hogy bár a nemzetközi vállalatok tulajdonosai azonos elveket, elvárásokat támasztanak és hasonló gyakorlatot követnek a különböző országokba telepített leányvállalataik esetében, ugyanakkor a helyi kultúra domináns az emberi viselkedés, a bizalom, a tudásmegosztás területén. A kutatási eredményeket Európai Unión kívüli országok példájával is összevetették a kutatók. Az eredmények hasonló viselkedést igazoltak az általános irányelvek és keretrendszer megfogalmazása tekintetében az anyavállalatok részéről, és a leányvállalatok HR kompetenciái a stratégiához való hozzájárulás, a HR szolgáltatások, és az idegen nyelvű kommunikáció területén érvényesülnek. A kompetencia-fejlesztés, az informális tanulás hasonlóan érvényesül, mint a vizsgált négy országban, és a tudástranszfer módozatai közül a HR részlegen belüli tudástranszfer volt leginkább jellemző. A kutatás eredményeinek további igazolása érdekében a vizsgált mintát és a vizsgált időszakot érdemes tovább bővíteni, valamint a helyi leányvállalatok számára olyan útmutatást megfogalmazni, melyek segítik a stratégiához történő igazodásukat a nemzeti kultúra értékeinek megőrzése mellett.

HIVATKOZÁSOK

- Adler, P. (2001), „Market, hierarchy and trust: The knowledge economy and the future of capitalism”, *Organization Science*, 12 215-34
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1989), *Managing across Border: The Transnational Solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Bartlett, C. A., Beamish, P. W. (2014), *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Boston, MA: McGraw-Hill Education
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S., Birkinshaw, J. (2003), *Transnational Management: Text, Cases Readings in Cross Border Management, 4/e.*, New York: McGraw-Hill
- Bencsik A. (2009), *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Miskolc: Z-Press Kiadó
- Bencsik A. (2015), *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Boyacigiller, N. A. and Adler, N. J. (1991), „The parochial dinosaur: organizational science in a global context”, *Academy of Management Review*, 16 2, 262-90
- Buckley, P. J. and Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*, New York: Holmes & Meier
- Buckley, J. P. and Carter, J. M. (2002), Process and structure in knowledge management practices of British and US multinational enterprises,” *Journal of International Management*, 8 1, 29-48
- Davenport, T. H. (1996), „The Future of Knowledge Management”, *CIO*, 9 5, 30-1
- Delany, E. (1998), Strategic development of multinational subsidiaries in Ireland. In: Birkinshaw, J. and Hood, N. (eds.) *Multinational corporate evolution and subsidiary development*. New York: St Martin's Press.
- Deresky, H. (2014), *International Management*, Boston, MA: Pearson
- Dobay P. (1997), *Vállalati Információ Menedzsment*, Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Duhon, B. (1998), „It's All in our Heads”, *Inform.*, 12 8, 8-13
- Gholami M. H. , Asli, M. N., Nazari-Shirkouhi, S. and Noruzy. A. (2013), „Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study”, *Acta Polytechnica Hungarica*, 10 2, 205-13
- GMAC-GRS (2002), *GMAC- Global Relocation Services, Global Relocation Trends*. US National Foreign Trade Council and SHRM Global Forum Survey Report.

- Howells, J., Michie, J. and Archibugi, D. (1998), *Innovation Policy in a Global Economy*, Cambridge, MA: Cambridge University Press
- Levitt, T (1963), "Creativity is Not Enough", *Harvard Business Review*, 41 137-45
- Morley, M.J., Heray, N. and Michailova, S. (Eds.), *Managing Human Resources in the Transition Economies of Central and Eastern Europe*, London: Routledge, 2008
- Peng, M. W. (2006), *Global Strategy*, Mason, OH: Thomson-South Western
- Perlmutter, H. V. (1969), „The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation”, *Columbia Journal of World Business*, 4 9-18
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive advantage through people*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Poór J. (2009), *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment*, Budapest: Complex Kiadó
- Poór J. (2016), *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (2006), *Wissen Managen, Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler
- Redman, T. and Keithley, D. (1998), *Downsizing goes to East? Employment re-structuring in post-socialist Poland*. *International Journal of Human Resource Management*, April, 274-95
- Sparrow, P., Hird, M., Hesketh, A., and Cooper, C. (eds.), *Leading HR*, Basingstoke: Palgrave-Macmillan, 2010
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C. (2014), *Human Resource Management*, Harlow: Pearson
- Tung, R. L. (1981), „Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments”, *Columbia Journal of World Business*, 16 68-79
- Wickramashinghe, N. (2003), „Do We Practice What We Preach: Are Knowledge Management Systems in Practice Truly Reflective of Knowledge Management Systems in Theory?” *Business Process Management Journal*, 3 295-316

Dr. habil. Bencsik Andrea CSc. egyetemi tanár
bencsik.andrea@yahoo.com
Széchenyi István Egyetem, Győr

Juhász Tímea
juhasz.timi@hotmail.com
SAP-Hungary Ltd. (Hungary)

Dr. habil. Poór József Dsc. egyetemi tanár
poorjf@t-online.hu
Szent István Egyetem, Gödöllő
Selye János Egyetem Komárno (Szlovákia)

Knowledge management and knowledge transfer in HRM in light of empirical researches

AIMS OF THE PAPER

As an important function of maintaining a successful business is successful knowledge management (KM) and knowledge transfer. An important basis for the management of international companies is how they can deliver the knowledge they need to operate for their local subsidiaries. The role and actual activity of HR is a highly controversial issue in the literature on the functioning of the knowledge management system. According to the human resource preference, corporate HR needs to play a key role in the management of KM, while technology-centered thinking means managing knowledge in a company-integrated way rather than managing a management tool assigned to other organizational units. In this article, we are looking for ways to solve this in the Human Resource Management (HRM) area.

METODOLOGY

As part of a longitudinal study, we will analyze what findings can be screened in this area based on our empirical surveys 2011-2013 and 2015-2016. Based on the results of this study it can be concluded that the HR practice of the participating companies did not fundamentally differ from each other. In both researches, four countries participated, Hungary, Romania, Slovakia and Poland. The questionnaire questions remained unchanged in the studies.

MOST IMPORTANT RESULTS

Based on the results of the investigations, it was found that HR practices of the companies participating in the research were not fundamentally different.

RECOMMENDATIONS

The HR practices of subsidiaries in Central and Eastern European countries were essentially convergence between countries. This is confirmed by the fact that, in the two examined period, most of the subsidiaries included in the research have come to the fore after the crisis growth and market expansion. Analyzing the areas of HR, the divergence among the participants was basically identified in the modes of knowledge transfer.

Keywords: Knowledge management, knowledge transfer, foreign owned firms, Human Resource Management, foreign expats, Hungary, Poland, Romania and Slovakia.