

Ázsiai közvetlentőke-befektetések Magyarországon: a munkaügyi kapcsolatok sokszínűsége

SASS MAGDOLNA – S. GUBIK ANDREA,
SZUNOMÁR ÁGNES – SHOBHA KIRAN – OZSVALD ÉVA

Regionális összehasonlításban jelentősek Magyarországon az ázsiai közvetlentőke-befektetések. Az új módszertan alapján összeállított statisztikák szerint a Kínából, Indiából, Japánból és Koreából érkező multinacionális vállalatok magyarországi befektetései a teljes FDI-állomány mintegy tíz százalékát teszik ki. A cikk alapjául szolgáló megközelítés, a kapitalizmusváltozatok ismertetése után autóipari és elektronikai leányvállalatok interjúira támaszkodva azt vizsgáljuk, hogy a hazai és a fogadó ország intézményei, az üzleti és menedzsmentkultúra hogyan befolyásolják a kérdéses vállalatok működését, elsősorban az emberierőforrás-menedzsment területén. Kutatásunk a fogadó ország hatásainak egyértelmű dominanciáját mutatja a munkaügyi és a munkavállalói kapcsolatok és a képzések terén, ugyanakkor bizonyos területeken a küldő gazdaság gyakorlatai is megjelennek. A leányvállalatok humánerőforrás-menedzsment gyakorlata a hazai és a fogadó ország üzleti kultúrájának kölcsönhatásaként fejlődik, mindkettő elemeit tartalmazza, meghatározó to-

* A szerzők köszönettel tartoznak a Pallas Athéné Innovációs és Geopolitikai Alapítványnak a kutatáshoz nyújtott támogatásért. A cikk az *Intersections* c. folyóiratban megjelent tanulmány átdolgozott és bővített verziója.

<https://doi.org/10.47630/KULG.2019.63.11-12.42>

Sass Magdolna, tudományos főmunkatárs, Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont. E-mail: sass.magdolna@krtk.mta.hu

S. Gubik Andrea, egyetemi docens, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. E-mail: getgubik@uni-miskolc.hu

Szunomár Ágnes, tudományos munkatárs, Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont. E-mail: szunomar.agnes@krtk.mta.hu

Shobha Kiran, külső kutató, Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont. E-mail: ksubhans@gmail.com

Ozsvald Éva, tudományos főmunkatárs, Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont. E-mail: ozsvald.eva@krtk.mta.hu

vábbá egyebek mellett a piacra lépés módja és az időtényező is; így minden vállalat további számos egyedi vonással rendelkezik.*

Journal of Economic Literature (JEL) kód: O15, F23, J53, M54, M14

Bevezetés

Az elmúlt néhány évtizedben jelentős számú és nagyságú indiai, japán, kínai, koreai, tajvani és más ázsiai közvetlentőke-befektetés (foreign direct investment – FDI) valósult meg Magyarországon. Elsősorban az autó- és az elektronikai iparban, ám más feldolgozóipari ágazatokban és egyes szolgáltatásokban is találunk ázsiai befektetőket, amelyek közül néhányan fontos szerepet játszanak a magyar gazdaságban (KSH, 2018). Például a japán Suzuki és Denso, a kínai Huawei és a Wanhua-csoport, a koreai Samsung és Hankook vagy az indiai Apollo Tyres és SMR jelentős leányvállalatokkal rendelkeznek Magyarországon, amelyek számottevően hozzájárulnak a magyar gazdaság vagy a szűkebb régió gazdasági teljesítményéhez.

Az ázsiai cégek általános és üzleti kultúrája, valamint működési módja jelentősen különbözik az európai és a kelet-közép-európai vállalatokétól. Ezek a különbségek problémákat okozhatnak a leányvállalat mindennapi működésében (Adler–Graham, 2009), ha a beruházás kezdeti szakaszában nem veszik figyelembe őket. Ezen kívül befolyásolhatják a vállalat teljesítményét is, azáltal hogy bizonyos típusú *modus operandi* támogatnak egy másikkal szemben (Ambos–Schlegelmilch, 2008). Így a tényleges működési mód a helyi üzleti környezethez való alkalmazkodás és a székhely szerinti ország bizonyos gyakorlatai megtartásának egyfajta keveréke lehet.

A cikk legfontosabb célja, hogy megvizsgálja, vajon a küldő vagy a fogadó ország intézményei, üzleti és menedzsmentkultúrája befolyásolják-e jobban a szóban forgó vállalatok magyarországi leányainak működését, elsősorban a dolgozói–munkavállalói kapcsolatok és az emberi erőforrások menedzselése területén. Azért ezeket a területeket választottuk ki, mert az elemzés alapjául szolgáló elmélet, a kapitalizmusváltozatok (Varieties of Capitalism – VoC) részben ezekre a területekre koncentrál, továbbá, mert ezekről voltak leginkább elérhetőek az információk. Legfontosabb információforrásunk: vállalati interjúkból származó kvalitatív adatok.

Először statisztikai adatok segítségével megmutatjuk, hogy a magyar gazdaság szempontjából mennyire fontosak az ázsiai befektetések. Majd áttekintjük elemzésünk elméleti keretét és a kapcsolódó szakirodalmat, rámutatva az ázsiai gazdaságok

jelentős különbségeire, és így az Ázsiából érkező vállalatok eltéréseire is. Ezután bemutatjuk az elemzésben használt adatokat és módszertant, majd kvalitatív kutatásunk legfontosabb eredményeit összegezzük. A befejező rész következtetéseinket tartalmazza.

Összességében három területen szeretnénk hozzájárulni a szakirodalomhoz. Egyrészt új adatok alapján bemutatjuk a Magyarországon megvalósított ázsiai közvetlentőke-befektetések nagyságát regionális összehasonlításban. Másrészt megerősítjük a VoC-keretrendszer alkalmazhatóságát az emberierőforrás-menedzsment különböző területeinek elemzésekor a külföldi tulajdonban lévő multinacionális vállalatok helyi leányvállalataiban. Hozzájárulunk a VoC-irodalomhoz is: elemzésünk alátámasztja a VoC-irodalom eredményeit azzal kapcsolatban, létezik-e a „kapitalizmusnak” egységes ázsiai változata. Eredményeink az indiai, japán, kínai és koreai cégek magyarországi leányvállalatairól gyűjtött információk alapján az ázsiai gazdasági modellek sokféleségét illusztrálják. Végül megmutatjuk, hogy az ázsiai befektetők magyarországi leányvállalatainak a működésében a fogadó ország jellemzői dominálnak-e a küldő ország sajátosságaival szemben.

Az ázsiai közvetlentőke-befektetések jelentősége Magyarországon – makroadatok alapján

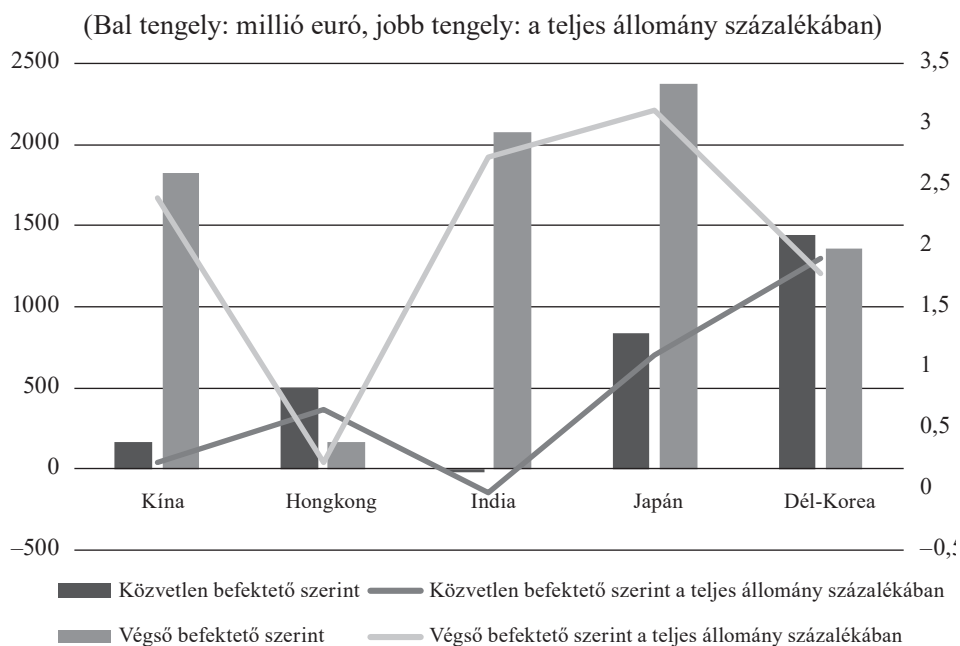
Az új fizetésimérleg-kézikönyv, a BPM6 értelmében a nemzeti bankoknak új módszertan szerint kell összeállítaniuk az FDI-adataikat (IMF, 2009). Az új módszertan többek között arra tesz kísérletet, hogy valósabb képet adjon a befektetésekről, tekintettel arra, hogy a végső, „ellenőrző” befektető sok esetben nem egyezik meg a közvetlen befektetővel, sőt nemzetiségük, származási országuk is eltérhet. A közvetlen befektetők mellett tehát az új iránymutatás a végső befektető ország (ultimate investor country, UIC) szerinti besorolást is javasolja, annak érdekében, hogy a fogadó országban megvalósított befektetést ténylegesen irányító vállalat származási országa is beazonosítható legyen (OECD, 2015). A legfrissebb BPM6 szerinti FDI-adatok Magyarországra vonatkozóan a 2016. évre érhetőek el, ezek a végső és a közvetlen befektetők szerinti bontásban vannak feltüntetve.

Az 1. ábrán látszik, hogy az új adatok már sokkal valósabb képet mutatnak a négy elemzett országból (és Hongkongból, tekintettel arra, hogy a hongkongi befektetések jelentős része valójában kínai) Magyarországra érkező külföldi közvetlentőke-befektetésekről. A végső befektetők szerinti adatok alapján az elemzett országok

részesedése a teljes FDI-állományból – Dél-Korea és Hongkong kivételével – lényegesen magasabb. Az adatoknak a közvetlen és a végső befektetők szerinti összehasonlítása azt mutatja, hogy míg a dél-koreai befektetők általában közvetlenül a saját országukból valósítják meg a befektetéseket, addig a másik három ország vállalatai inkább harmadik országokat használnak közvetítőként Magyarországon történő befektetéseikhez. Különösen nagy a különbség a közvetlen és a végső befektetők között Kína esetében. E nagy különbség jelentős részben a Borsodchemben részesedést szerző Wanhua Group befektetéséből – amely az eddigi legnagyobb magyarországi kínai befektetési projekt – adódik, mivel azt a vállalat Luxemburgon és Cipruson, majd egy magyarországi leányvállalaton keresztül valósította meg, valódi tulajdonláncot hozva létre a leányvállalat és a kínai végső befektető vállalat között.

1. ábra

A vizsgált négy ázsiai országból (és Hongkongból) származó közvetlentőke-befektetések állománya Magyarországon 2016-ban



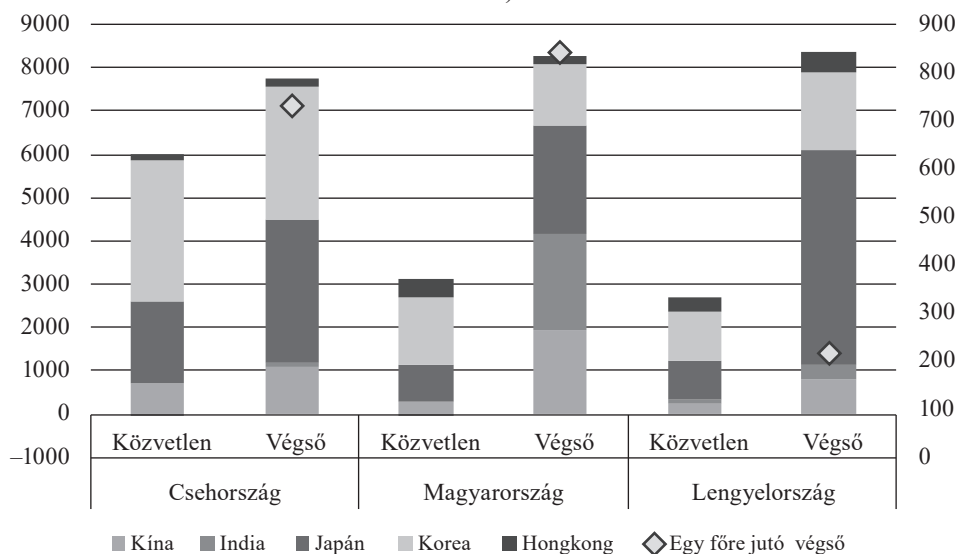
Forrás: Magyar Nemzeti Bank

Az eltérés az indiai, sőt a japán befektetők esetében is jelentős. A vizsgált négy ország együttesen a magyar közvetlentőke-állomány több mint 10 százalékát tudhatja magáénak, ami igen jelentős arány, figyelembe véve a földrajzi távolságot, továbbá a gazdasági fejlettségbeli különbséget a vizsgált küldő és a fogadó ország között (különösen India és Kína esetében, ahol a fogadó országhoz viszonyítva lényegesen alacsonyabb az egy főre jutó GDP). Ugyanakkor talán épp a nagy földrajzi távolság vagy az adóoptimalizáció magyarázza e befektetések közvetett természetét (azaz közvetítő országok és vállalatok igénybevételét a végső befektető és a fogadó ország között). A BRIC-országok esetében további magyarázó tényező lehet a befektetés valódi eredetének eltitkolására irányuló szándék is (Aykut et al., 2017; Kalotay, 2012), tekintettel arra, hogy a fejlett európai országokban e beruházásokat sokszor ellenségesen vagy legalábbis fenntartásokkal fogadják.

2. ábra

Az ázsiai FDI a három visegrádi országban

(Bal tengely: teljes állomány, millió USD, jobb tengely: egy főre vetített állomány, USD)



Megjegyzés: A legutóbbi elérhető adat Csehország és Lengyelország esetében 2017, Magyarország esetében 2016.

Forrás: OECD FDI positions by partner country BMD4: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=64220>

A 2. ábra az ázsiai FDI alakulását mutatja azokban a visegrádi országokban, amelyekre vonatkozóan az adatok rendelkezésre álltak. Látható, hogy az ázsiai tőkebefektetések fogadása terén Magyarország a régióban vezető szerepet játszik. Egy főre vetítve itt a legmagasabb a végső közvetlentőke-befektetés állománya a vizsgált országok közül (845 dollár)

Összességében megállapíthatjuk, hogy az adatproblémák a makroszintű elemzést nagymértékben akadályozzák, különösen a kínai közvetlentőke-befektetések esetében. Ennek ellenére kijelenthetjük, hogy Magyarország az ázsiai tőkebefektetések fontos fogadó országa. A négy vizsgált ország együttes részesedése meghaladja a külföldi tőkeállomány 10 százalékát, azaz az amerikai, a német és más nyugat-európai befektetők mögött ők is fontos FDI-forrásországok Magyarország számára. Továbbá, az itt ismertetett adatprobléma részben azt is magyarázza, hogy kutatásunk során miért támaszkodunk egy másik adatforrásra: a vállalati interjúkra.

Elméleti háttér és szakirodalmi áttekintés

A szakirodalom többféle megközelítést ajánl a munkaügyi kapcsolatok országok közötti eltéréseinek elemzésére és annak vizsgálatára is, hogy a multinacionális vállalatok hogyan „viszik át” a küldő országban jellemző szabályokat, gyakorlatokat és értékeket a fogadó országokba, és milyen mértékben adaptálják ezeket a helyi viszonyokhoz, milyen mértékben „lokalizálják” őket. Az elemzésben leginkább használt koncepciók és eszközök három fő tudományterületről származnak: a nemzetközi humánerőforrás-menedzsment irodalmából, a kultúrák közötti különbségeket, azok hatását vizsgáló irányzatból, illetve a legfrissebb megközelítésből: a kapitalizmus-változatok szakirodalmából. A SAGE Handbook of Human Resource Management (Hall–Wailes, 2010) definíciója szerint a nemzetközi humánerőforrás-menedzsment elsősorban azt vizsgálja, hogy „milyen mértékben hoznak létre a multinacionális vállalatok hasonló HR-gyakorlatot a leányvállalataikban” (122. oldal). A kulturális eltérések vizsgálata olyan fontos tényezőkkel foglalkozik, mint például az individualizmus versus kollektívizmus, a hierarchia tiszteletének mértéke, a hálózatok és a munkaerőkölcs szerepe stb. (az irodalom áttekintését lásd pl. López-Duarte et al., 2016.). Mindkét megközelítés jelentős eredményeket ért el, és releváns a cikkünkben felvetett kérdés vizsgálatában. Ugyanakkor mi a VoC-megközelítés egy kiterjesztett verziójára támaszkodunk, talán az újdonság varázsa miatt és amiatt, mert a szakirodalomban eddig az adott kérdés vizsgálatában ritkábban alkalmazták. Most

bemutatjuk ezt a megközelítést, és annak okait, hogy elemzésünk során miért ezt használjuk.

A kapitalizmusváltozatok-megközelítés

A VoC-megközelítés, amelyet újabban az üzleti irodalomban is széles körben használnak (lásd például *Fernandez-Aalbers*, 2016; *Schneider–Paunescu*, 2012; *Schneider et al.*, 2010, *Witt–Jackson*, 2016), olyan intézményi megközelítés, amelyet a nyugati fejlett országok elemzésére dolgoztak ki (*Amable*, 2000; *Farkas*, 2011). Megpróbálja megérteni és megmagyarázni a fejlett országok politikai-gazdasági intézményeinek rendszerszerű változatait. A washingtoni konszenzussal és a hagyományos neoklasszikus megközelítésekkel ellentétben, amelyek a gazdaságok konvergenciáját feltételezik, különféle kapitalizmusváltozatok létezését hangsúlyozza (*Hall–Soskice*, 2001), amelyek nagymértékben függenek a helyi sajátosságoktól. Feltételezi, hogy az intézményi struktúra határozza meg a cégek stratégiáját; a kompetitív előnyök forrását és eredetét. A piacgazdaságok két fő típusát különbözteti meg: a liberális piacgazdaságot (Liberal Market Economies, LME) és a koordinált piacgazdaságot (Coordinated Market Economies, CME). A liberális piacgazdaságban a vállalatok tevékenységüket elsősorban kompetitív piaci megállapodások révén koordinálják. A koordinált piacgazdaságokban a cégek tevékenységük szervezésében és menedzselésében elsősorban nem piaci típusú kapcsolatokat használnak.

A VoC-megközelítés mikroszinten is releváns: az érdeklő, hogy a vállalatok hogyan képesek a dolgozóikat és az üzleti partnereiket magas eszközspecifikus beruházásokra rávenni, amelyek megnövelik a cég versenyképességét a nemzetközi és hazai versenyben (*Carney et al.*, 2009). Így a dolgozókkal és a partnerekkel megvalósult interakciók típusa és jellemzői befolyásolják a vállalat azon képességét, hogy kulcskompetenciáit létrehozza és kiaknázza, így növelje a vállalat versenyképességét. A VoC-megközelítés az intézményekre koncentrál, és részletesen vizsgálja a cégek és az intézmények közötti stratégiai interakciók öt területét: a pénzügyi piac, a munkaerőpiac, az oktatás és szakképzés, a vállalatkormányzás és a vállalatközi kapcsolatok területét. Ez az öt terület feszíti ki azt az intézményi keretet, amelyben a vállalatnak meg kell oldania a koordinációs problémáit, menedzselnie kell a tranzakcióit. *Hall és Soskice* [2001] szerint a vállalatok úgy alakítják stratégiájukat és szervezeti gyakorlatukat, hogy a tevékenységük helyszínén rendelkezésre álló intézményi lehetőségekből profitáljanak; így az intézményi környezet képes komparatív intézményi előnyöket nyújtani azoknak a vállalatoknak, amelyek a működésüket

környezetük lehetőségeihez és az általa kínált forrásokhoz igazítják. Érthető, hogy ha egy vállalkozás külföldre megy és leányvállalatait olyan környezetben hozza létre, amely intézményi szempontból különbözik a székhelyétől, akkor működési módját bizonyos mértékig hozzá kell igazítania új környezetéhez, amely nagyon távol lehet a hazaitól. Ezért érdemes a nemzetköziesedett vállalatok interakcióit és a külföldi környezethez való alkalmazkodás szintjét tanulmányozni, hisz' a külföldi környezet érthetően különbözik (bár fogadó országoként eltérő mértékben) a hazai üzleti környezettől.

Így legfontosabb kutatási kérdésünk az, hogy a Magyarországon működő ázsiai leányvállalatok esetében a helyi vagy a küldő országbeli intézményi hatás dominál-e a cég működésének különböző területein.

Cikkünk természetesen csak az egyik első kísérlet a fenti probléma elemzésére. Projektünk jelenlegi szintjén sok tényezőt nem tudtunk vizsgálni. Így például a vállalat működése, főleg ha jelentős vállalatról van szó, maga is befolyásolhatja a vizsgált öt terület (pénzügyi piac, munkaerőpiac, oktatás és szakképzés, vállalatirányítás és vállalati viszonyok) fejlődését, alakulását. Nem vehettük figyelembe az öt terület közötti, egymást erősítő vagy gyengítő interakciókat. Más határai is vannak a VoC-megközelítésnek, és többen kritizálták is, például hogy nem veszi figyelembe az egyes alváltozatokat, eltéréseket az alapmodellektől, a politika és a gazdaságpolitikák befolyásoló szerepét, az alapvető intézményi változások magyarázatának hiányát (*Kang*, 2006) vagy azokat a problémákat, amelyeket a vállalati viselkedés vizsgálatában való alkalmazása vet fel (*Carney et al.*, 2009).

Az empirikus vizsgálatok eredményei

Az elemzés egyik területét illetően az irodalom nem nyújt meggyőző bizonyítékot a VoC-megközelítés alkalmazhatóságáról az ázsiai gazdaságokban. *Carney et al.* [2009] szerint nem létezik egyetlen ázsiai kapitalizmus, hanem többféle ázsiai kapitalizmusmodellt kell megkülönböztetnünk, amelyek alapjaikban térnek el a nyugati kapitalizmustípusoktól.

Hasonló megállapításokat tesz *Witt és Redding* [2013] abban az elemzésében, amely mintánk mind a négy országát – Kínát, Indiát, Japánt és Koreát – magában foglalja. Szerintük egyedül a japán kapitalizmusmodell integrálható az alapvető kapitalizmusváltozatok közé, és sajátos, különálló változatot képvisel. A többi ázsiai országban működő rendszer alapvetően különbözik a nyugati típusú kapitalizmus-

tól. A szerzők szerint a két alapvető kapitalizmusváltozat nem található meg Ázsiában, az ázsiai kapitalizmusokat egyetlen eddig megalkotott elemzési keret sem képes megragadni. Az ázsiai kapitalizmusok nem érthetők meg a nyugati kategóriák alapján (*Witt–Redding*, 2013, 265. oldal). Ugyanakkor a szerzők 13 ázsiai ország elemzése alapján öt ázsiai kapitalizmusváltozatot azonosítottak: a (poszt)szocialista gazdaságokat, a fejlett városgazdaságokat, a feltörekvő délkelet-ázsiai gazdaságokat, a fejlett északkelet-ázsiai gazdaságokat és Japánt. A VoC-elemzésben használt tényezők mentén kiemelik az ázsiai gazdaságok közötti jelentős eltéréseket. Hangsúlyozzák továbbá olyan fontos és sajátos üzleti elemek létét, amelyek sok ázsiai gazdaságban megtalálhatók, de sem Nyugat-Európában, sem Észak-Amerikában nem léteznek. Így például különbözik az üzleti bizalom s ehhez kapcsolódóan az üzleti hálózatok szerepe, a családi ellenőrzés jelentősége, más az üzleti kultúra és mások az értékek, magas szintű az informális. A cikkünkben elemzett országokat illetően Kína és India a posztszocialista kategóriába tartozik, Dél-Korea a fejlett északkelet-ázsiai gazdaságok közé, míg, amint már említettük, Japán önmagában alkot egy kategóriát. *Mazumdar* [2010] Indiát vizsgálva jut arra a következtetésre, hogy az indiai kapitalizmus eltér más kapitalizmusoktól, de történeti és gazdaságtörténeti elemzésnek kell kísérenie azoknak a különféle tényezőknek a vizsgálatát, amelyek meghatározzák egy-egy ország besorolását az egyes kapitalizmusváltozat-kategóriákba. Megmutatja továbbá, hogy nem minden kapitalizmusváltozat-tényező elemezhető könnyen, és nem mind releváns India szempontjából. Más szerzők kiemelik, hogy vannak további tényezők, amelyek az ázsiai kapitalizmusváltozatok vizsgálatában fontosak, például *Andriess* et al. [2011] szerint ilyennek számít az ázsiai régió kapitalizmusváltozatai és a globális értékláncok közötti kapcsolat. *Pananond* és *Giroud* [2016] is hangsúlyozzák az intézményi háttér különbségeit a nemzetköziesedő ázsiai vállalatok szempontjából.

Másrészt, ahogyan láttuk, Japán integrálható a kapitalizmusváltozatok „klasszikus” vizsgálatába (lásd pl. *Amable*, 2000), és vannak olyan cikkek, amelyek be tudnak helyezni egy (Korea: *Condé–Delgado*, 2009; India: *Sibal*, 2014 vagy *Mazumdar*, 2010; Kína: *Witt*, 2010) vagy több (*Hoen*, 2013) ázsiai gazdaságot vagy a liberális-koordinált piacgazdaság spektrumába, vagy egy kibővített kapitalizmusváltozat-modellbe, vagy legalábbis elemzik ezeket a gazdaságokat azon szempontok szerint, amelyek a kapitalizmusváltozat-elemzés keretét alkotják. Ebben a cikkben mi az utóbbit tesszük, és ebből a szempontból egyetértünk *Condéval* és *Delgadoval* [2009, 21. oldal] abban, hogy a VoC-megközelítés „...értékes elemzési szempontokkal szol-

gál azon keretfeltételek különbözőségeinek elemzésében, amelyekben a kapitalizmus különféle változatai megvalósulnak”.

A változatokba történő besorolást tekintve Magyarország esete sem egyértelmű. Kelet-Közép- és Kelet-Európa esetében is megpróbálták a szerzők az átalakulási folyamat során kifejlődött kapitalizmusokat a kapitalizmusváltozatok kategóriáiba besorolni. Azt találták, hogy ezek mind a liberális, mind a koordinált piacgazdasági modell elemeit tartalmazzák, így egyfajta vegyes modellnek tekinthetők (*Mykhnenko*, 2007). Mások azt találták, hogy az egyes változatok nagymértékben különböznek egyrészt a volt Szovjetunió, másrészt az Európai Unió új tagállamai esetében, és nem integrálhatók a liberális versus koordinált piacgazdaság kategóriájába. Így néhány szerző az elemzési keret tényezőit követve a régió országaiban új kapitalizmusmodellt talált. *Lane–Myant* [2007] és *Nölke–Vliegenthart* [2009] szerint a visegrádi országok (Csehország, Lengyelország, Magyarország és Szlovákia) esetében ugyanazok az intézményi jellemzők vannak jelen, és a régióban külön kapitalizmusváltozat azonosítható: a függő piacgazdasági modell (Dependent Market Economies, DME). Ezek az országok nagymértékben támaszkodnak a külföldi közvetlentőke-befektetésekre, és intézményi rendszerük inkoherens. Így komparatív előnyeik specifikusak: elsősorban a félig standardizált termékek összeszerelésén alapulnak, nem radikális vagy inkrementális innovációkon (*Nölke–Vliegenthart*, 2009; *Farkas*, 2011; *Szanyi*, 2012; *Rugraff–Sass*, 2017). Más oldalról *Ozsvald* [2014] elemzése szerint, habár ezeknek az országoknak a fejlődési útja eleinte nagyon hasonló volt, később a részvénytőkepiacok, a tőzsdék fejlődése és a vállalkozáskormányzási mechanizmusok javítására irányuló folyamatos nyomás alapján a négy országot újabban jelentős intézményi különbségek jellemzik. Hasonló következtetésre jut *Allen–Aldred* [2011] is.

Fontos megjegyezni, hogy a menedzsmentkutatások szerint a régiót sokféleség jellemzi, mivel a kelet-közép- és kelet-európai menedzsmentkultúra továbbra is jelentősen különbözik a nyugat-európai gyakorlattól (*Reynaud et al.*, 2007; vagy *Karoliny et al.*, 2009 és *Kazlauskaitė et al.*, 2013, kifejezetten az emberierőforrás-gazdálkodás szempontjából). Ezen kívül sok szerző rámutat a VoC-megközelítés kudarcaira a kelet-közép-európai kapitalizmus magyarázatában és leírásában, lásd pl. *Bohle–Greskovits* [2007]. Ezen ellentmondások ellenére a különféle VoC-val kapcsolatos területek jellemzői mind Magyarországon, mind Kelet-Közép-Európa többi országában egyértelműek – tehát ez a megoldatlan osztályozási kérdés nem akadályozza elemzésünket.

Tudomásunk szerint csak egyetlen olyan tanulmány van, amely megpróbálta összevetni a kelet-közép-európai és az ázsiai kapitalizmusokat. *Hoen* [2013] szerint

általában az európai feltörekvő országok (a volt átalakuló országok és az Európai Unió új tagországai) összességében, de eltérő mértékben konvergálnak a liberális piacgazdasági modellhez, ehhez a balti országok és Lengyelország jutottak legközelebb, míg a közép-európai országok, köztük Magyarország valahol középen található, és a dél-európai országok vannak ettől a legtávolabb. Az ázsiai országok ugyanakkor a koordinált piacgazdasági modell felé mozdultak el, jelentős állami befollyással és erős bürokráciával. Itt Kína vezet, vagyis ő van legközelebb a koordinált modellhez. A szerző nem vár közeledést a két országcsoport között, szerinte a két kontinens országai a jövőben eltérő modellekhez fognak konvergálni. Noha ezekkel a következtetésekkel nem értünk egyet, egyetértünk a dinamikus megközelítés alkalmazásával, azaz az időbeli változások figyelembevételével.

A VoC-megközelítés a humánerőforrás-gazdálkodás területén

A VoC-megközelítés használata ezen a szakirodalmi területen nem precedens nélküli. Ez a megközelítés eredményesen alkalmazható a munkaügyi kapcsolatok és a munkavállalói kapcsolatok kutatásában. Az LME-CME megkülönböztetés alapján *Hamann* és *Kelly* [2008] különféle területeket mutatnak be (például a munkaerőpiaci eredmények, a képzési és jóléti rendszerek különbségeinek, a készségek összetétele különbségeinek magyarázatára stb.), ahol a VoC-megközelítés megfelelő elemzési keretrendszerként szolgálhat. *Dibben* és *Williams* [2012] kiterjeszti a VoC-megközelítés használatát azáltal, hogy az elemzési keretrendszerbe beépíti a feltörekvő gazdaságokat és munkaügyi kapcsolataikat; bevezeti az informálisan dominált piacgazdaság (Informally Dominated Market Economy) formáját, és beemeli a formális és informális intézményeknek a foglalkoztatásra gyakorolt hatását a feltörekvő gazdaságokban. Az emberierőforrás-menedzsment területén például *Wilkinson* és *Wood* [2017] az LME-CME dichotómiára alapozzák elemzésüket, hogy megértsék az egyes országok gyakorlatának hasonlóságait és különbségeit, valamint azok változásait a globális válság után.

Összességében, bár elismerjük a VoC-megközelítés gyengeségeit és korlátait, különösen az ázsiai kapitalizmusváltozatok meghatározásában, egyetértünk a fent említett szerzőkkel abban, hogy maga a megközelítés és az öt kiemelt elemzési terület hasznos támpont lehet a különféle „nemzeti” kapitalizmusok intézményi tényezőinek és működési gyakorlatainak vizsgálatában. Ez a megközelítés eredményes

lehet közvetlentőke-befektetések küldő és fogadó országainak összevetésében is az intézmények és a gyakorlatok területén, így a leányvállalatok működési jellemzőinek vizsgálatában is, különösen a munkaügyi kapcsolatok esetében.

A VoC-megközelítés a magyar és az ázsiai országok humán erőforrás-gazdálkodása területén

A Magyarországon jelen lévő ázsiai közvetlentőke főbb jellemzőinek feltérképezését követően elemzésünk a leányvállalatok menedzsmentgyakorlatára összpontosított. A vizsgálat során a főbb menedzsmentfunkciók közül a humán erőforrás-menedzsment (HRM) különböző területeire fókuszáltunk, tekintettel arra, hogy a hazai és a fogadó ország üzleti kultúrája és intézményei közötti interakciók elemzésekor ez az egyik legfontosabb kérdés.

A VoC elemzési keret elméleti és empirikus eredményeiből indulunk ki a vizsgált ázsiai országok és a – Magyarországot is jellemző – DME-modell egyes intézményi tulajdonságainak összehasonlításában (lásd az *1. táblázatot*), az ázsiai országok esetében *Witt–Redding* [2013] és *Carney et al.* [2009] elemzéseit felhasználva, Magyarország esetében pedig *Rugraff–Sass* [2017] megállapításaira alapozva. A szakirodalomban az „üzletirendszer-szemlélet” (*Whitley*, 2000), illetve a „nemzeti üzleti rendszerek” (*Morgan*, 2001) megközelítés szerint az egyes intézményeknek a termékek, a munkaerő és a pénzügyi piacok felett gyakorolt ellenőrzési lehetőségei nemzetgazdaságonként eltérők. E megközelítés feltárja a multinacionális vállalat székhelye és a külföldi közvetlentőke-befektetést fogadó ország intézményeinek nemzeti hatásait.

Hangsúlyozni szeretnénk, hogy – ahogy azt már korábban is említettük – a négy vizsgált ázsiai ország kapitalizmusváltozatai nagymértékben különböznek egymástól. Találhatunk ugyanakkor hasonlóságokat is, például a domináns üzleti csoportok esetében, amelyek az összes elemzett ázsiai országot jellemzik. Ezek hazai tulajdonú vállalatok „hálózatai” (*Witt–Redding*, 2013). Másrészt, a DME-modellben a gazdaság meghatározó szereplői a külföldi tulajdonban lévő multinacionális vállalatok helyi leányvállalatai (*Nölke–Vliegenhart*, 2009). További fontos hasonlóság a munkavállalói szervezethez alacsony szintje, illetve az alacsony szakszervezeti sűrűség mind az öt esetben. Egyéb területeken az öt ország jelentősen különbözik. Például az állami beavatkozás szintje, a munkavállalói szerződések és a szakképzés terén is sok

esetben találunk eltéréseket. Az állami beavatkozás Kínában a legmagasabb, míg Japán esetében minimális. Magyarországon az állami beavatkozás szintje relatíve alacsony ugyan, de ezen a téren egyértelműen növekvő tendencia figyelhető meg (lásd *Mihályi*, 2015; *Szanyi*, 2016; *Sass*, 2017).

A munkavállalói szerződések esetében szintén jelentős eltérések tapasztalhatók, egyrészt a japán típusú egész életen át tartó foglalkoztatás miatt, másrészt a kínai és indiai gazdaságok kevert jellegéből adóan, ahol az állami tulajdonú vállalatokat inkább hosszú távú, míg magántulajdonú társaságokat inkább rövidtávú szerződések jellemzik (*Witt–Redding*, 2013). Magyarországon a szerződések jellemzően hosszabb távúak, ugyanakkor számos technika létezik arra, hogyan lehet ezeket a szerződéseket rövidebb időtartamúvá alakítani (erről lásd *Fazekas–Varga*, 2005). A fizetésemelés és az előléptetés is különböző tényezőktől, valamint a szükséges készségek megszerzésétől függ. Japán és Dél-Korea esetében például a készségek elsajátítása elsősorban a munkaerő-továbbképzéshez kapcsolódik, míg a másik három esetben az álláskeresőknél a munkaerőpiacra való belépés előtt (vagy a munkaerőpiacon) kell megszerezniük azokat. A vállalatok által nyújtott képzések gyakorisága is az előző tényezőhöz kapcsolódik: Japánban és Koreában gyakoribb, a többi ázsiai esetben ritka, míg Magyarországon viszonylag gyakori, ami részben az oktatás és az egyes vállalatok által elvárt készségek közötti aszinkronitásra vezethető vissza. Még itt is nagy eltérést találunk a domináns multinacionális cégek helyi leányvállalatai és a nagyobb helyi vállalatok – amelyek több képzést nyújtanak –, illetve a magyar tulajdonban lévő kis- és középvállalatok között; utóbbiak nem kínálnak ilyen képzéseket alkalmazottaik számára. Megállapíthatjuk továbbá azt is, hogy bizonyos területeken két-három ország hasonló lehet egymáshoz, de összességében nagyon kevés olyan terület van, ahol az összes elemzett ázsiai ország ugyanazt a jellemzőt mutatná.

Az elemzett országok intézményi jellemzői

	Kína	India	Japán	Dél-Korea	DME (Magyarország)
IPARÁGI KAPCSOLATOK					
A leányvállalatok vezető menedzserei között magas vagy alacsony a külföldiek aránya	Nem releváns	Nem releváns	Nem releváns	Nem releváns	Változó, általában alacsony
Állami beavatkozás a bérmegállapodásokba	Magas	Alacsony-közepes	Alacsony	Közepes	Vállalati szint, alacsony
Leányvállalati/vállalati szintű koordináció a munkakörülmenyekről: van/nincs	Nincs	Van	Van	Van	Van
Üzemi tanács vagy szakszervezet a leányvállalatnál: van/nincs (melyik?)	Nincs (alacsony szervezeti sűrűség)	Nincs (alacsony szervezeti sűrűség)	Nincs (alacsony szervezeti sűrűség)	Nincs (alacsony szervezeti sűrűség)	Általában nincs (alacsony szervezeti sűrűség)
MUNKAVÁLLALÓI KAPCSOLATOK					
Hosszú távú vagy rövid távú szerződéses	Rövid (magánvállalatok), hosszú (állami-tulajdonú)	Rövid (magánvállalatok), hosszú (állami-tulajdonú)	Hosszú	Közepes	Hosszú
SZAKKÉPZÉS					
Van-e a munkahelyi szakképzés: igen/nem	Nem	Nem	Igen	Igen	Igen
Iskolázottság szintje: magas/alacsony	Közepes	Közepes	Magas	Magas	Alacsony-közepes a képgalléros munkavállalók, közepes-magas a féhégalléros munkavállalók esetén
MUNKAVÁLLALÓK					
Forgalom: magas vagy alacsony	Közepes	Közepes	Alacsony	Közepes	Inkább magas (képgalléros)
Az előleptetés és a bérémeletés fő alapja	Kapcsolatok	Kapcsolatok és szenioritás	Szenioritás	Szenioritás	Érdem, szenioritás
Készségek elsajátítása	Magánúton	Magánúton, esetenként vállalatnál	A munkahelyi képzés során	A munkahelyi képzés során, magánúton	Magánúton (részben állami finanszírozás útján)
Tréningek a cégnél: gyakori vagy ritka	Ritka	Közepes	Gyakori	Gyakori	Viszonylag gyakori

Megjegyzés: DME (dependent market economies): a domináns szereplők a külföldi tulajdonban lévő multinacionális vállalatok leányvállalatai.

Forrás: Rutgraff–Sass [2017] és Witt–Redding [2013] alapján

Kutatási kérdések, módszertan és adatok

Miután a szakirodalom eddigi eredményeit felhasználva bemutattuk a vizsgált országok intézményi jellemzőit, cikkünk a kutatás keretében készített részletes vállalati esettanulmányokat használja fel, amelyekhez az információkat félig struktúrált interjúinkból nyertük. A vizsgálandó területek kiválasztása után állítottuk össze kérdőívünket, külön a menedzserek és a munkások részére. Összesen kilenc vállalat dolgozóival készítettünk interjút, mintánkban három-három japán és kínai, egy koreai és két indiai vállalat szerepel. A félig strukturált interjúkat 2016 decembere és 2019 októbere között készítettük (lásd a 2. táblázatot). Az interjúk fél óra (munkások) és két óra (menedzserek) közötti időtartamúak voltak. Mindegyik interjúalanyunknak anonimitást ígértünk. A válaszokat lejegyeztük és később elemeztük. Az interjúk száma és hossza miatt nem alkalmaztunk adatelemző szoftvereket vagy kódolási technikákat.

Meg kell jegyeznünk, hogy az interjúk megszervezése, a vállalatokkal való kapcsolatfelvétel nem volt problémamentes. A kapcsolatfelvétel sok esetben igen hosszú időt vett igénybe (sokszor valamilyen közvetítő, például iparági szervezet vagy minisztériumi szakember bevonásával). Néhány esetben csak egyetlen interjúra nyílt lehetőségünk. Az adatgyűjtés e nehézségei magyarázzák, miért húzódott el ennyire az interjúzás. Mind a kilenc vállalat az autópárhazban és/vagy az elektronikában működik, amelyek az ázsiai közvetlen külföldi befektetések vezető házigazdái (KSH, 2018). Az összpontosítás erre a két, egymással szorosan összekapcsolódó iparágra segített kiszűrni az iparági hatásokat, amelyek egyébként az elemzett területen jelentősek lehetnek (Alkhalidi et al., 2015). Mind a kilenc vállalat saját országuk vezető beruházó vállalatai között van Magyarországon. A vállalati interjúkból származó információkat a vállalatokról nyilvánosan elérhető információkkal (honlap, mérlegbeszámoló) egészítettük ki.

A kutatásban készített vállalati interjúk részletei

Vállalat	Magyarországi telephelyek száma	Magyarországi alapítás (felvásárlás) éve	Belépési mód	Foglalkoztatottak száma jelenleg	Interjúk száma (menedzser/dolgozó)	Interjúk időpontja
1.	három	1989	Zöldmezős	2500 állandó + 500 szezonális	1 (HR-menedzser)	2017. április 12.
2.	három	2005	Zöldmezős	330 (féhégalléros, saját foglalkoztatott) + 2500 (kékalléros, indirekt)	4 (menedzserek: HR, marketing PR, jogi, logisztikai)	4 alkalom 2016. tél és 2017. április között
3.	egy	1991	Zöldmezős	3000 állandó + 200 szezonális	2 menedzser (HR és általános)	2017. április
4.	négy	2009; 2011; 2016	Barnamezős	2400	4 interjú menedzserekkel és 5 interjú kékalléros dolgozókkal	2017. január
5.	négy	2006	Barnamezős	850	4 menedzser és 4 dolgozó	2016. december
6.	egy	2017	Felvásárlás	2000	2 menedzser, 1 dolgozó	2019. április-május
7.	egy	1998	Zöldmezős	650–700	1 menedzser	2019. május
8.	egy	(2012) 2017	Barnamezős (a telephely egy korábbi felvásárlás eredményeként került a vállalat-hoz)	260	3 menedzser	2019. szeptember
9.	egy	1997	Zöldmezős	4000	2 menedzser	2019. október

Forrás: Saját összeállítás a kutatás keretében elkészített interjúk alapján.

Kvalitatív kutatásunk igazolja, miért támaszkodunk a vállalati interjúkra: a munkavállalói kapcsolatokról és a szakképzésről mélyreható információkat csak így lehet megszerezni. Az ázsiai cégek magyarországi leányvállalatainak vezetőivel, munkatársaival készített interjúk során összegyűjtött információkat a három elemzett területen mutatjuk be és hasonlítjuk össze: munkaügyi kapcsolatok, munkavállalói kapcsolatok és szakképzés. Itt megvizsgáljuk, hogy a leányvállalatok ese-

tében a fogadó vagy a multinacionális vállalat székhelye szerinti ország gyakorlata domináns-e.

Az általunk használt módszertannak az előnyei mellett természetesen hátrányai is vannak. Fontos előny, hogy részletes kvantitatív és kvalitatív adataink vannak a vizsgált területeken, és képet kapunk ezek időbeni alakulásáról is. Mivel hét vállalat esetében több interjút is készíthettünk, ezeknél össze tudtuk hasonlítani a menedzserek és a munkások véleményét egy-egy területről – ugyanakkor a különbségek nem voltak nagyok. Ezzel együtt módszertanunk sajátosságai miatt eredményeink csak körültekintően általánosíthatók – ez az egyik legfontosabb hátrány.

A székhely vagy a fogadó ország hatása dominál-e a munkaügyi kapcsolatokban? Az ázsiai vállalatok magyarországi leányvállalatainak elemzése

A fenti elemzési területek alapján két kérdéssort állítottunk össze, ezek alapján folytattuk le a kilenc vállalat képviselőivel és munkatársaival az interjúkat. Az interjúkat vállalatonként számos személlyel készítettük (1–10 interjú vállalatonként, ahol csak egy interjúra volt lehetőség, ott azt a cég egyik vezetőjével beszélünk). Ezekből a félig strukturált, kérdőíves interjúkból nyert információk alapján állítottuk össze a 3. táblázatot.

Mindenekelőtt arra kerestünk választ, hogy az elemzett ázsiai országok között az egyes területeken tapasztalt különbségek összhangban állnak-e az empirikus irodalom arra vonatkozó megállapításaival, hogy létezik az ázsiai kapitalizmusnak egy egyedi, különálló formája. Ahogyan *Carney et al.* [2009] vagy *Witt és Redding* [2013] is megállapítja, a különbségek sokkal nyilvánvalóbbak és erősebbek, mint a hasonlóságok. Mindez jól látható azokban az eltérésekben, amelyeket például az itt dolgozó külföldi munkaerő számában, az üzemi tanácsok létében vagy az oktatási szint eltéréseiben tapasztalunk.

3. táblázat
A magyarországi leányvállalatok intézményi jellemzői a DME-moddellel összehasonlítva

	India1	India2	Japán1	Japán2	Japán3	Kína1	Kína2	Kína3	Korea	DME
MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK										
Leányvállalatok vezető menedzserei között a külföldiek aránya magas/alacsony	Igen	Nagyon magas (1)	Viszonylag magas (20–30 fő)	Alacsony	Igen	Alacsony	Magas; me- nedzsérpár (egy helyi, egy kínai)	Viszonylag alacsony	Alacsony – meredeken csökken a létesítés óta	Alacsony
Leányvállalati szintű koordináció a bérékkel kapcsolatban: igen/nem	Igen	Igen	Igen, a város átlaga alapján	Igen	Igen	Igen, a regio- nális átlagok alapján	Igen, a regio- nális átlagok alapján	Igen, a regionális átlagok alapján	Igen, a regio- nális átlagok alapján	Igen
Leányvállalati szintű koordináció a munkakörülményekkel kapcsolatban: igen/nem	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen
Üzemi tanács vagy szak-szervezet a leányvállalat-nál: igen/nem (melyik?)	Szak-szervezet	Szak-szervezet – de nem túl erős	Üzemi tanács	Egyik sem	Szak-szervezet, a dolgozók kezdemé- nyezésére	Egyik sem (nem szükséges a közvetlen foglalkoz- tatottak viszonylag alacsony szá- ma miatt)	Szak-szer- vezet	Szak-szervezet	Üzemi tanács	Általában nincs vagy: alacsony szervezett- ség
MUNKAVÁLLALÓI KAPCSOLATOK										
Hosszú vagy rövid távú szerződés	Hosszú távú	Hosszú távú (kivéve a kölcsönzött munkaerőt)	Hosszú távú	Hosszú távú	Hosszú távú	Mindentől (rövid távú a külföldiek – expatok – esetén, hosszabb a helyiek számára)	Hosszú távú	Hosszú távú	Hosszú távú (ideiglenes munkák idején rövid távú (pl. karácsony, olimpia, világbajnokság előtt)	Hosszú távú
Különféle „szociális” és egyéb szolgáltatások az alkalmazottak számára: igen/nem	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen (pl. étel – még kínai szakács is van)	Igen	Igen	Igen	Igen (még ajándékok is)	Igen
SZAKKÉPZÉS										
Munkahelyi szakképzés letetik igen/nem	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen

	India1	India2	Japán1	Japán2	Japán3	Kína1	Kína2	Kína3	Korea	DME
Összességében az iskolai végzettség: magas/alacsony	Közepes; (a kékgallérosok között, de a vezetők között magas)	Alacsony, nincs elvárás, műszaki ismeretekkel rendelkezők, elég, ha tudnak olvasni	Alacsony, félíg képzett (kékgalléros)	Alacsony (a kékgallérosok között, de a vezetők között magas)	Alacsony (a kékgallérosok között, de a vezetők között magas, illetve néhány fejlesztő-mérnök)	Magas (csak fehérgalléros munkavállalókat alkalmaznak)	Alacsony (a kékgallérosok között, de a vezetők között magas)	Közepes; (a kékgallérosok között, de a vezetők között magas)	Alacsony (a kékgallérosok között, de a vezetők között magas)	Közepes -alacsony (kékgallérosoknál)
ALKALMAZOTTAK										
Fluktuáció magas/alacsony	Alacsony; a betakarítási időszakban azonban magas	Alacsony	Magas a kékgalléros munkavállalók körében (alacsony a fehérgallérosnál)	Magas a 30 év alatti korosztályban	Viszonylag alacsony	Magas	Közepes	Közepes	Magas	Magas
Készségek: általános/ágazatspecifikus/cégspecifikus	Általános és cégspecifikus, ágazatspecifikus	Általános és cégspecifikus	Cégspecifikus, másutt korlátozottan használható	Általános és cégspecifikus	Általános és cégspecifikus	Ágazat-specifikus a fehérgallérosok esetében (és a kiszervezett kékgallérosoknál)	Általános és cégspecifikus	Ágazat- és cégspecifikus	Ipárag-specifikus (a kezdeti készség meglehetősen általános lehet, mivel szakképzést kapnak)	Ipárag-specifikus
Tréningek a cégnél: gyakori/ritka	Gyakori	Ritka	Viszonylag gyakori	Gyakori	Viszonylag gyakori	Viszonylag gyakori	Viszonylag gyakori	Ritka (a cég indulásakor gyakoribb volt)	Viszonylag gyakori	Viszonylag gyakori
Egyebek	A „vastu” indiai vallás hatása erősen érezhető a gyártási folyamatban	Táblák és plakátok, amelyek általános utasításokat adnak a munkavállalóknak	Páronként dolgoznak a termelésben; menedzser nyitott irodában	Körpótlék; kulesember-program; törzsgárdarendezer	Komolyan veszik, hogy a dolgozóknak életösszigtartó munkaként adnak	Informális menedzseri párok terület szerinti egy helyi, egy külföldi; menedzser nyitott irodában	Csapat szintű bónuszrendszer	Jó hangulat, közvetlen, már-már baráti kapcsolat a menedzserek és kékgallérosok között	Nagyon tiszta környezet; szakmai kapcsolat nyitott irodák és kékgallérosok között	

Forrás: Saját szerkesztés a vezetőkkel, a dolgozókkal folytatott interjúk alapján.

Eredményeink azt mutatják, hogy számos területen a fogadó ország jellemzői nagymértékben meghatározták a helyi vállalati működési sajátosságokat, míg néhány más területen a hazai hatás dominál. Például úgy tűnik, hogy a külföldi munkavállalók aránya (expatok) nagymértékben függ a hazai (vagyis a küldő országbeli) hagyományoktól: a kínai és a japán vállalatokban viszonylag magas a külföldi munkaerő száma (a japán gyárat régen alapították, és a külföldiek száma csökken, de továbbra is a legmagasabb a csoportban). A másik véglet, hogy a koreai és az indiai cégekben jelentősen kevesebb külföldi munkavállaló dolgozik (ez igaz a mintánkban szereplő mindkét indiai vállalatra). Az expatok száma összefügg a vállalat megszerzésének a módjával is. A zöldmezős beruházással összefüggő teendők miatt indokolt lehet a nagyobb arányú személyes jelenlét, míg a felvásárlás sok esetben csak alig befolyásolja a kialakult menedzsmentgyakorlatokat, így az expatok száma sem feltétlenül magas; ez történt például az egyik kínai vállalatunk esetében is.

A béreket és a dolgozók munkafeltételeit minden esetben a leányvállalatok szintjén határozzák meg, ami egyértelműen a fogadó ország környezetének hatása. Az interjúalanyok szerint a japán vállalatok kevésbé rugalmasan reagálnak a munkaerőpiac változásaira, a bérek nem kiemelkedők, ugyanakkor az elvárások magasak. A japán cégnél dolgozó munkások szigorú munkabeosztásról és minőségi elvárásokról számoltak be.

A béreknek a fogadó országbeli szinthez (általában a regionális vagy a városátlaghoz) történő igazítása az elemzésbe bevont valamennyi vállalatnál megfigyelhető – és logikus is, hiszen a vállalatoknak a munkaerőért a helyi piacon kell versenyezniük. Ám az ösztönzőrendszerekben már tetten érhetők a küldő ország értékei és gyakorlatai is. Például a japán vállalatoknál a szenioritás jelentőségére utaló gyakorlat tűnik fel, ilyen a törzsgárdarendszer vagy a korpótlék intézménye is, ezek az idősebb munkavállalók megtartását célozzák.

Érdekes tapasztalat volt az egyik kínai vállalatnál alkalmazott, műszakon alapuló bónuszrendszer, amely közel áll az ázsiai értékekhez (nevezetesen a kollektívizmushoz), és valószínűleg messze van az individualista európai gyakorlattól. Utóbbira példa a kulcsemberekprogram, amelyet az egyik japán vállalatnál tapasztaltunk, és amely az egyéni értékelések kimeneteleként külön díjazza a kiemelkedő teljesítményt nyújtókat (miközben a vállalatnál kiscsoportos munkamódszerek jellemzők, és a vállalat nagy hangsúlyt helyez a csoportok munkájának elismerésére is). A helyi környezethez való adaptáció látványos példája, ahogyan az egyik japán vállalatban a quality circle-t (a minőségi köröket) tették vonzóvá a magyar dolgozók számára. A dolgozókat azzal motiválták, hogy valamilyen jutalmat kapcsoltak hozzá. Az in-

terjúalany szerint a legfontosabb, hogy ezekben az esetekben megtalálják az alkalmazás motivációit, amelyek minden kultúrában mások. Ilyen módon a küldő ország egyes gyakorlatai sikeresen átültethetők a fogadó országba.

A fluktuációt mindössze három vállalat képviselője ítélte alacsonynak. A többiek, különösen a kékgallérosok és főként a harminc év alattiak esetében, magas fluktuációról számoltak be. Ennek okaként az egyik interjúalanyunk az időszakosan jobb kereseti lehetőséget említette meg (a mezőgazdaság megnövekedett munkakeresletét a betakarítási időszakban), más interjúalany szerint pedig érvényesül a külföldi munkalehetőségek elszívó hatása. Ezek nyilvánvalóan a fogadó gazdasághoz kapcsolódó hatások. Egyik interjúalanyunk külön kiemelte, hogy a versenytársak megjelenése nem indított el jelentős fluktuációt a vállalat munkatársai között (bár tartottak tőle), mert a munkaerő tudása erősen cégspecifikus, más területeken korlátozottan használható. Erről a cégspecifikus tudásról összesen hét vállalat megkérdezett menedzsere számolt be. Úgy értékelhető, hogy a cégspecifikus tudás egyfajta gátja a munkaerő átvándorlásának a versenytárs cégekhez. További két vállalat esetében pedig ágazatspecifikus tudásra van szükség a feladatok elvégzéséhez.

A szakképzés valamennyi vállalatnál fontos, még ott is, ahol egyébként a tulajdonos országában ezt nem gyakran használják. Ez egyértelműen tükrözi a fogadó ország környezetének hatásait, elsősorban a (hatékony) szakképzés hiányát a magyarországi szakiskolákban (Varga, 2018). A jelenlegi munkaerőpiaci helyzet (munkaerőhiány) miatt a bérek és egyéb juttatások versenyképesebbé váltak. Egyúttal csökkentek a fizikai dolgozókra vonatkozó követelmények (elegendő az alapfokú végzettség), mivel a folyamatokat gyorsan el lehet sajátítani. A kékgallérosoktól megkövetelt tudásszint csaknem minden vállalatnál alacsony, hat vállalat számolt erről be. Egyesek az írni és olvasni tudást, mások a nyolc általános elvégzését hangsúlyozták az interjúk során. Egyik interjúalanyunk szerint a felvételi kérdőív egy tizenkét éves tanuló szintjén van. Kiemelték a kézügyesség és a monotonitástűrő képesség fontosságát, és olyan alapértékek meglétét, mint például a lojalitás és a fegyelem, a tanulás és a fejlődés iránti elkötelezettség. Ez ismét megerősíti a képzés fontosságát, ami viszonylag gyakori minden vizsgált vállalatban, kivéve egy indiai céget. A vállalatoknak ennek megfelelően kimunkált oktatási tematikájuk van egyrészt a betanításra, amely bonyolultabb munkafolyamatok esetén akár a két-három hetet is meghaladhatja (japán vállalat), másrészt a továbbképzésre, ha egy új gyártósor kialakítása vagy a technológia fejlesztése ezt megköveteli. A munka közbeni képzés (on-the-job training) szinte minden vállalatban megjelenik. Az empátiát nö-

velő szokás az egyik vállalatnál, hogy évente két hétre a fehérgallérosoknak is le kell menniük a gyártósorra dolgozni. Ez is otthonról hozott gyakorlat.

A szakképzésen kívül a vállalatok számos képzést nyújtanak a fehérgalléros dolgozók számára is (problémakezelés, prezentációs technikák, szakmai képzések, vezetői tréningek). Feltűnő, hogy mintavállalatainkban nincsenek interkulturális tréningek, bár több interjúalany is beszámolt olyan helyzetekről, amikor az eltérő nemzetiségű munkavállalók közötti kommunikáció nehézkes volt. Ennek elsősorban nem nyelvi, hanem kulturális okai vannak, bár néhány interjúalany szerint előfordult már, hogy a külföldi kollégák szerény angolnyelvtudása nehezítette a kommunikációt. Az egyik interjúalany szerint például nagyon zavaró, hogy a japán vállalatokban az alkalmazottak nagyon kevés visszajelzést kapnak (ami a japán munkakörnyezetben teljesen elfogadott), és a vállalati célok az operátorok szintjén nem ismertek. Több japán vállalatnál dolgozó interjúalany is megemlítette a japán vállalatokra jellemző lassú döntéshozatalt, amely ugyanakkor minden szempontra kiterjed. A részletes, alapos (ám a munkatársak felé nem kommunikált) döntéshozatalt követően ugyanakkor a döntés maga már gyors, a végrehajtás pedig következetes. Az egyik kínai vállalatnál dolgozó interjúalany a feladatok prioritizálása és a tervezés terén érzékelt jelentős különbségeket a külföldi és a hazai munkavállalók között. Szintén kínai kollégákkal dolgozó interjúalany számolt be arról, hogy a kommunikációt kezdetben nehezítette, hogy a kínai kollégák nem szívesen mondanak nemet (ami ugyanakkor nem jelenti azt, hogy igent mondanának).

A hosszú távú szerződések fontosnak tűnnek a fogadó ország jellemzői miatt; a magyar szabályozásnak megfelelően, amely európai összehasonlításban viszonylag rugalmas, ám bizonyos ázsiai országoknál jóval merevebb (lásd *Gyulaváry-Kártyás*, 2012). Ez következik a közelmúlta jellemző munkaerőhiányból, valamint a munkavállalók „biztonságos” munkahelyek iránti igényéből is (utóbbi tényezőt az interjúalanyok is hangsúlyozták). Ez még azokban az esetekben is jellemző, amikor a küldő országokban ezt a fajta szerződést nem részesítik előnyben.

Az egyik japán vállalatnál nagyon fontosnak tartják, hogy a munkavállalókat „élethosszig” foglalkoztatják. A válság alatti jelentős elbocsátásokat nehezen élte meg a cég vezetése Magyarországon is, a magyar leányvállalat stratégiája azóta úgy módosult, hogy jelentősen diverzifikálnak, hogy ne kerüljenek megint olyan helyzetbe, hogy munkatársakat kelljen elbocsátaniuk. Ebben a hozzáállásban megint tetten érhetjük a hazaitól eltérő küldő ország gyakorlatát és prioritásait.

Kína és Japán hosszú távú orientációja tükröződik a folyamatos fejlődés iránti elkötelezettségükben is. A vállalati interjúk azt mutatják, hogy a kutatás és fejlesztés

mellett ezek a vállalatok nagy hangsúlyt helyeznek a munkavállalók innovatív ötleteinek összegyűjtésére és beépítésére, még a munkavállalók korábbi munkahelyein alkalmazott, ott bevált gyakorlatok átvételére is. Az ötleteket pénzzel is jutalmazzák, ami inkább a fogadó ország gyakorlatára vall, de a jutalom mértéke nincs kapcsolatban azzal, hogy a munkavállalótól származó ötlet mennyi előnnyel jár a vállalat számára. Erre a székhely szerinti ország gyakorlatainak fogadó országban történő továbbéléséért tekinthetünk. Egyik japán vállalatnál dolgozó interjúalanyunk szerint elvárás a *kaizen*, a tevékenység folyamatos jobbá tétele, évi egy-két jó megoldás kitalálását még adminisztratív területeken is elvárják a dolgozóktól.

Érdekes kérdés az üzemi tanács és/vagy szakszervezet jelenléte. Miközben, mint láttuk, a szakszervezeti szint a fogadó és a hazai országokban egyaránt alacsony, mintánkban a kilencből hét vállalatnál mégis működik szakszervezet vagy üzemi tanács. Ezt a sajátos eltérést azzal magyarázhatjuk, hogy a hét vállalatból három német külföldi tulajdonostól került ázsiai tulajdonba, tehát az ezekben működő üzemi tanács és/vagy szakszervezet az előző működési módból származó örökség, így a korábbi tulajdonos VoC-ját és intézményét tükrözi. Ugyanakkor a fennmaradó négy vállalat esete is érdekes. Az egyik vállalatnál hangsúlyozták, hogy alulról jövő kezdeményezésre alakult meg a szakszervezet, azt a vezetőség nem támogatta. A másik három esetben is ezt feltételezhetjük: a viszonylag nagy vállalatok esetében a munkavállaló kevésbé érezheti magát kiszolgáltatva, ha tagja lehet valamilyen dolgozói szervezetnek, még ha a vezetőség azt inkább csak eltűri, de nem támogatja.

Az „Egyéb” szakaszban néhány olyan tényezőt vázoltunk fel, amelyek a küldő ország kultúrájának hatását tükrözik, és nagyon különböznek a fogadó ország (Magyarország) üzleti környezetétől és kultúrájától. Az egyik a menedzsment nyílt irodában történő működése volt, kivéve az indiai vállalatokat. A koreai vállalatnál az iroda kezdetben teljesen nyitott volt, de a magyar vezetők kérésére (akik jelenleg többségben vannak a vezetésben, mivel a külföldi vezetők száma a társaság kilencvenes évekre tehető alapítása óta jelentősen csökkent) most a vezetők irodáit falak választják el. A többi esetben az irodák teljesen nyitottak – ez a tulajdonság a magyar irodákra egyáltalán nem jellemző. Az interjúalanyok szerint, bár a munkatársak közötti kommunikáció szempontjából előnyös ez a gyakorlat, de lehetetlenné teszi a feladatokban való elmélyülést a munkavégzés során.

Érdekes különbség a fogadó országhoz képest a „párban történő munka” rendszerének a bevezetése is. Az egyik kínai vállalat esetében ez a vezetőkre vonatkozik, a szervezet maga pedig informális: a kínai vezetők nincsenek hivatalos státuszban, de minden magyar menedzser tudja, ki a kínai társa. A japán vállalat esetében a

„párokban történő munka” az üzemben valósul meg; a vezetés nagy hangsúlyt fektet arra, hogy olyan párokat alakítson ki, amelyek révén a közös munka hatékonysága a lehető legmagasabb. Az interjúk tanúsága szerint ugyanakkor ez a rendszer sok feszültséget okoz, és kiemelkedő fluktuációs ok is a vállalatnál, ami kérdésessé teszi ennek a gyakorlatnak az adaptálhatóságát a fogadó országban.

A fogadó ország üzleti kultúrájától eltérő tulajdonság a sokkal tisztább munkakörnyezet. Ez a külföldi multinacionális társaságok összes (nagyobb) leányvállalátára jellemző, függetlenül a származási országtól. Úgy véljük azonban, hogy ez a *tisztaság* a koreai vállalatnál a legmagasabb. Azt feltételezzük, hogy ez szintén a hazai hagyományok eredménye.

Tanulságos a mintánkban szereplő két kínai vállalat közötti jelentős eltérés is. Noha ez részben az eltérő piacra lépési módokkal magyarázható (az egyik zöldmezős, a másik egy német tulajdonú vállalat megvásárlásával jött létre), az irodalomban más magyarázat is megtalálható. *Zheng* [2016] szerint a kínai multinacionális vállalatok más vállalatokkal összevetve kevésbé hajlamosak konszolidálni a fejlettebb országokban található tengerentúli leányvállalataikat, ami a tulajdonosi előnyök hiányával és a nemzetközi ügyletek kezeléséhez szükséges vezetői kompetenciák hiányával magyarázható. Ennek eredményeként egyik esetben (a megvásárlással szerzett kínai vállalatnál) gyengébben érvényesülnek a hazai hatások, míg a másik kínai leányvállalat (zöldmezős) inkább a saját gyakorlatát alkalmazza.

Az indiai vállalatok esetében a hazai üzleti vagy működési kultúra fogadó országban történő bevezetésének egyéb aspektusait is megtaláltuk. Az egyik vállalatnál a magyar (posztszocialista) szemlélő számára rögtön feltűnt, hogy az üzem falán sok plakát és felirat található, a termelési hatékonysággal kapcsolatos jelszavakkal és szlogenekkel. A másik indiai vállalatban az indiai vallás hatása volt erősen érezhető a termelési folyamat megszervezésében. A HR-menedzser szerint az indiai emberek sokkal vallásosabbak, mint a magyarok, a fogadó ország környezetében ezért az elején furcsa volt, hogy a vallás ilyen erősen befolyásolhatja a tömegtermelés hatékonyságát. Elmondása szerint a kulturális háttérből adódóan van egy másik jelentős különbség: az összes indiai alkalmazott azonosul a vállalat értékeivel. Különböző eszközökkel próbálják elérni a magyar üzemekben, hogy a vállalat és annak értékei iránti lojalitás a hierarchia legalacsonyabb szintjéig hasson. Itt a megkérdezett menedzser szignifikáns különbséget látott az indiai és a magyar alkalmazottak reakciója között, amikor a befogadó országban az indiai megközelítést akarták alkalmazni.

A vizsgált vállalatok csaknem mindegyike magas fokú beágyazottságról számolt be, amely magában foglalja a szakiskolákkal, egyetemekkel való együttműkö-

dést, a helyi önkormányzattal, egyéb szervezetekkel való jó kapcsolat fenntartását. Az egyik vállalat vásárlási kedvezményeket nyújt a munkatársaknak a helyi szolgáltatóknál. Másik interjúalanyunk arról számolt be, hogy vállalatuk a helyi sportklubot támogatja, valamint környezeti projektet is megvalósított (fák telepítése). Vannak cégek, ahol vállalati napot szerveznek, s vannak, ahol támogatják a dolgozók gyermekeinek bölcsődei vagy óvodai elhelyezését. Majdnem minden meginterjúvolt vállalatnál elérhető a meleg étkezés, egyes helyeken ingyenesen.

Összességében elemzésünk alátámasztja: a VoC-megközelítés alkalmas arra, hogy megértsük a fogadó és a székhely szerinti ország intézményeinek a multinacionális vállalatok leányvállalataiban az emberierőforrás-menedzsment különböző területein alkalmazott irányítási technikák „keverékére” gyakorolt hatását. A befogadó és a küldő ország intézményei kölcsönhatása nyomán a leányvállalati szintű politikák különféle keverékei jönnek létre. Megállapítottuk: bár feltételezzük, hogy a cégek sztenderd megközelítést alkalmaznak a külföldi leányok munkaerő-gazdálkodására vonatkozóan, Magyarországon inkább a helyi „nemzeti üzleti rendszer” (national business system) (Whitley, 2000) hatásai dominálnak.

Következtetések

Az ázsiai közvetlen külföldi befektetések még regionális összehasonlításban is meglehetősen jelentősek Magyarországon – ellentétben a korábbi adatokra alapozott elképzelésekkel. Ez jó alapot adott az ázsiai leányvállalatok elemzéséhez annak meghatározásánál, hogy a munkavállalói kapcsolatokban a székhely vagy a fogadó ország tényezői dominálnak-e. A VoC megközelítésére támaszkodva ezt a problémát vállalati interjúk alapján elemeztük. A mintánkban kilenc ázsiai multinacionális cég tulajdonában álló elektronikai vagy autóipari leányvállalat szerepelt. A választott módszertan (interjúzás) korlátozhatja eredményeink általánosíthatóságát, ugyanakkor az iparági hatások kiszűrésével és a megkérdezett vállalatok relatíve magas számával az eredmények teoretikus általánosítása lehetővé válik.

Elemzésünk hangsúlyozta az ázsiai országok közötti különbségeket intézményeik szempontjából, és így azt a tényt, hogy kapitalizmusukat nem lehet belesűriteni a kapitalizmus egyetlen ázsiai változatába. Fő kutatási kérdésünket illetően megállapítottuk, hogy ezekben a vállalatokban a menedzsment és a munkaügyi kapcsolatok a küldő és a fogadó ország kultúrájának befolyásán és kölcsönhatásán keresztül alakulnak ki, tehát mindkettő elemeit tartalmazzák. Megmutattuk, hogy

a különféle ázsiai és magyar intézményi jellemzők között szignifikáns különbségek vannak, kivéve a vizsgált országokban egységesen fennálló alacsony szakszervezeti sűrűséget. Megállapítottuk, hogy a fogadó ország hatásai sok területen dominálnak, azonban a hazai üzleti környezet bizonyos elemei átkerülnek a fogadó országbeli vállalathoz, és a helyi környezetben folytatódnak. A helyi munkavállalók és/vagy vezetők reakciói megváltoztathatják, legalábbis módosíthatják ezeket, ha a fogadó ország környezetétől, gyakorlatától alapvetően különböznek. Ez is hangsúlyozza a fogadó ország intézményeinek fontosságát. Másrészt a küldő országok gyakorlatának egyes elemei sikeresen átkerülnek Magyarországra, és továbbra is fennmaradnak a mindennapi tevékenységek során.

Számos további lehetőség adott a kutatások folytatására. Látható, hogy mely esetekben vannak módosítások, és mely esetekben ragaszkodnak mechanizmusaikhoz, módszereikhez a befektetők, ezekre megpróbálhatunk magyarázatot találni. A jövőbeli kutatások másik területe lehet a beágyazódás szintjének vagy a belépés módjának a helyi intézmények alkalmazkodási szintjére gyakorolt hatása. Ezen kívül érdekes lehet az adaptáció szintjének és területeinek időbeli változása is. Másrészt, az ázsiai leányvállalatok és más származási országok leányvállalatainak összehasonlítása további magyarázatokat adhat az alkalmazkodási területek kiválasztása szempontjából.

Felhasznált irodalom

- Adler, N. J. – Graham, J. G. [2009] Cross-cultural interaction: the international comparison fallacy? *Journal of International Business Studies*, Vol. 20., No. 3., 515–537. o.
- Alkhalidi, A. H. – Burgess, J. – Connell, J. [2015]: The Transfer of HRM Policies and Practices in American Multinational Hotels in Saudi Arabia. *International Research Journal of Business Studies*, Vol. 7., No. 3., 155–164. o.
- Allen, M. M. C. – Aldred, M. L. [2011]: Varieties of capitalism, governance, and high-tech export performance: A fuzzy-set analysis of the new EU member states, *Employee Relations*, Vol. 33., No. 4., 334–355. o.
- Amable, B. [2000]: Institutional complementarity and diversity of social systems of innovation and production, *Review of International Political Economy*, Vol. 7., No. 4., 645–687. o.
- Ambos, B. – Schlegelmilch, B. B. [2008]: Innovation in multinational firms: Does cultural fit enhance performance? *Management International Review*, Vol. 48., No. 2., 189–206. o. <https://doi.org/10.1007/s11575-008-0011-2>
- Andriessse, E. – Beerepoot, N. – Van Helvort, B. – Van Westen, G. [2011]: Business systems, value chains and inclusive regional development in South-East Asia. In: *Helmsing, A. – Vellema, S.* (szerk.): *Value Chains, Social Inclusion and Economic Development: Contrasting Theories and Realities*. Routledge, Abingdon, 151–177. o.

- Aykut, D. – Sanghi, A. – Kosmidou, G. [2017]: What to Do When Foreign Direct Investment Is Not Direct or Foreign. World Bank Policy Research Working Paper, 8046. World Bank, Washington DC.
- Bohle, D. – Greskovits, Béla [2007]: Neoliberalism, Embedded Neoliberalism and Neocorporatism: Paths Towards Transnational Capitalism in Central-Eastern Europe. *West European Politics*, Vol. 30., No. 3., 443–466. o.
- Carney, M. – Gedajlovic, E. – Yang, X. [2009]: Varieties of Asian capitalism: Toward an institutional theory of Asian enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 26., No. 3., 361–380. o.
- Condé E. S. – Delgado, I. G. [2009]: The Agenda of Difference: State, Varieties of Capitalism, and Economic Governance in Asia and Latin America. 21st World Congress of Political Science. International Political Science Association (IPSA) Special Session 01, Panel 473 Varieties of Capitalism, Governance and Development: Contemporary Debates. Santiago – July 12–16, 2009.
- Dibben P. – Williams, C. C. [2012]: Varieties of Capitalism and Employment Relations: Informally Dominated Market Economies. *Industrial Relations*, Vol. 51., No. s1., 563–582. o.
- Farkas Beáta [2011]: The Central and Eastern European Model of Capitalism. *Post-Communist Economies*, Vol. 23., No. 1., 15–34. o.
- Fazekas Károly – Varga Júlia (szerk.) [2005]: The Hungarian Labour Market – Review and Analysis 2005. Institute of Economics, HAS, Hungarian Employment Foundation.
- Fernandez, R. – Aalbers M. B. [2016]: Financialization and housing: Between globalization and Varieties of Capitalism. *Competition & Change*, Vol. 20., No. 2., 71–88. o.
- Hamann, K., Kelly, J. [2008]: Chapter 7: Varieties of Capitalism and Industrial Relations. In: Blyton, P. – Bacon, N. – Fiorito, J. – Heery, E. (szerk.) *The SAGE Handbook of Industrial Relations*. SAGE Publications, London, 129–148. o.
- Gyulaváry Tamás – Káryás Gábor [2012]: The Hungarian labour law reform, the great leap towards full employment? *Dereito*, Vol. 21., No. 2., 167–188. o.
- Hall, P. A. – Soskice, D. [2001]: Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage. Oxford University Press, New York.
- Hall, R. – Wailes, N. [2010]: International and Comparative Human Resource Management. In: Wilkinson, A. – Bacon, N. – Redman, T. – Snell, S. (szerk.): *The SAGE Handbook of Human Resource Management*, SAGE, Thousand Oaks
- Hoehn, H. W. [2013]: Emerging Market Economies and the Financial Crisis: Is there Institutional Convergence between Europe and Asia? *Ordnungspolitische Diskurse*, No. 2013–04
- IMF [2009]: Balance of Payments and International Investment Position Manual, 6th edition. Washington, D.C.: International Monetary Fund
- Kalotay Kálmán [2012]: Indirect FDI. *The Journal of World Investment & Trade*, Vol. 13., No. 4., 542–555. o.
- Kang, N. [2006]: A Critique of the “Varieties of Capitalism” Approach. International Centre for Corporate Social Responsibility, Research Paper Series No. 45. Letölthető: <https://pdfs.semanticscholar.org/db5f/97bbe6f769bdf8ca138a89bd090f35e3a39d.pdf>
- Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József [2009]: In focus, Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management: An international comparative survey. *Journal for East European Management Studies*, Vol. 14., No. 1., 9–47. o.
- Kazlauskaitė R. – Buciniene Ilona – Poór József – Karoliny Mártonné – Alas, R. – Kohont, A. – Szlávicz Ágnes [2013]: Human Resource Management in the Central and Eastern European Region. In: Parry, E. – Stavrou, E. – Lazarova, M. [szerk.]: *Global Trends in Human Resource Management*. Houndmills: Palgrave MacMillan, 103–121. o.
- KSH [2018]: A Magyarországon működő külföldi irányítású leányvállalatok tevékenysége a 2016. évi végleges és a 2017. évi előzetes adatok alapján. Központi Statisztikai Hivatal. Letölthető: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kulfleany16.pdf>

- Lane, D. S. – Myant, M. R. [szerk.] [2007]: Varieties of capitalism in post-communist countries. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- López-Duarte, C. – Vidal-Suárez, M. – González-Díaz, M. [2016]: International Business and National Culture: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 18., No. 4., 397–416. o.
- Mazumdar, S. [2010]: Indian Capitalism: A Case that doesn't Fit? ISID Working Paper No. 2010/10. Institute for Studies in Industrial Development. New Delhi. November, 2010.
- Mihályi Péter [2015]: A privatizált vagyon visszaállamosítása Magyarországon 2010–2014 [Rationalization of privatised property in Hungary 2010–2014]. Institute of Economics, Centre for Economic and Regional Studies, Hungarian Academy of Sciences, Discussion Paper, MTDP 2015/7.
- Morgan, G. [2001]: Transnational communities and business systems. *Global Networks*, Vol. 1. No. 2., 113–130. o.
- Mykhnenko, V. [2007]: Strengths and Weaknesses of 'Weak' Coordination: Economic Institutions, Revealed Comparative Advantages and Socio-Economic Performance of Mixed Market Economies in Poland and Ukraine. In: Hancke, B. – Rhodes, M. – Thatcher, M. [szerk.]: Beyond Varieties of Capitalism: Conflict, Contradictions and Complementaries in the European Economy. Oxford University Press
- Nölke, A. – Vliegenthart, A. [2009]: Enlarging the varieties of capitalism: The emergence of dependent market economies in East Central Europe. *World Politics*, Vol. 61., No. 4., 670–702. o.
- OECD [2015]: Measuring International Investment by Multinational Enterprises. Implementation of the OECD's Benchmark Definition of Foreign Direct Investment, 4th edition. OECD, Paris
- Ozsvald Éva [2014]: Corporate Governance in Central Eastern Europe – a Comparative Political Economy Approach. GRINCOH Working Paper Series, 7.03
- Pananond, P. – Giroud, A. [2016]: Asian emerging multinationals and the dynamics of institutions and networks. *Asian Business & Management*, Vol. 15., No. 4., 255–263. o.
- Reynaud, E. – Egri, C. P. – Ralston, D. A. – Danis, W. – Wallace, A. [2007]: The Differences in Values Between Managers of the European Founding Countries, the New Members and the Applicant Countries: Societal Orientation or Financial Orientation? *European Management Journal*, Vol. 25., No. 2., 132–145. o.
- Rugraff, E. – Sass Magdolna [2017]: A kapitalizmus változatai és technológiai innovációs kapacitás Közép-Európában: Magyarország esete. *Külgazdaság*, 61. évf., 11–12. szám, 58–89. o.
- Sass, Magdolna [2017]: Is a live dog better than a dead lion?: seeking alternative growth engines in the Visegrad countries. In: Galgóczi, Béla – Drahekoupil, J. [szerk.]: Condemned to be Left Behind? Can Central and Eastern Europe Emerge from its Low-Wage Model? Brussels, Belgium, European Trade Union Institute [ETUI], 47–79. o.
- Schneider, M. R. – Paunescu, M. [2012]: Changing Varieties of Capitalism and Revealed Comparative Advantages from 1990 to 2005: A Test of the Hall and Soskice Claims. *Socio-Economic Review*, Vol. 10., No., 4., 731–753. o.
- Schneider, M. R. – Schulze-Bentrop, C. – Paunescu, M. [2010]: Mapping the Institutional Capital of High-Tech Firms: A Fuzzy-Set Analysis of Capitalist Variety and Export Performance. *Journal of International Business Studies*, Vol. 41., No. 2., 246–266. o.
- Sibal, D. R. [2014]: Varieties of Capitalism and Firm Performance in Emerging Markets: An Examination of the Typological Trajectories of India and Brazil. A thesis submitted to the Department of International Relations of the London School of Economics for the degree of Doctor of Philosophy, London, December 2014.
- Szanyi, Miklós [2012]: Varieties of Development Paths in Post-communist Countries with Special Regard to the Transition in Hungary. *Competitio*, Vol. 11., No. 2., 2–25. o.
- Szanyi, Miklós [2016]: The reversal of the privatisation logic in Central European transition economies: an essay. *Acta Oeconomica*, Vol. 66., No. 1., 33–55. o.

- Varga Júlia [szerk.] [2018]: A közoktatás indikátorrendszere [The indicators of public education, 2017] MTA KRTK KTI, Budapest.
- Whitley, R. [2000]: The institutional structuring of innovation strategies: business systems, firm types and patterns of technical change in different market economies. *Organization Studies*, Vol. 21., No. 5., 855–886. o.
- Wilkinson, A. – Wood, G. [2017]: Global trends and crises, comparative capitalism and HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28., No. 18., 2503–2518. o.
- Witt, M. A. [2010]: China: What Variety of Capitalism? INSEAD Working Paper No. 2010/88/EPS. Letölthető: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1695940>
- Witt, M. A. – Jackson, G. [2016]: Varieties of Capitalism and institutional comparative advantage: A test and reinterpretation. *Journal of International Business Studies*, Vol. 47., No. 7., 778–806. o.
- Witt, M. A. – Redding, G. [2013]: Asian Business Systems: Institutional Comparison, Clusters and Implications for Varieties of Capitalism and Business Systems Theory. *Socio-Economic Review*, Vol. 11., No. 2., 265–300. o.
- Zheng, Y. [2016]: Aggressive acquirers, laidback owners? Organisational dynamics of subsidiary integration in Chinese MNCs. *Asian Business & Management*, Vol. 15., No. 4., 317–342. o.

Kérdőív

- 1.1. A vállalat neve (anonim adatkezelés)
- 1.2. Legfontosabb termékeinek, tevékenységének NACE-besorolása (TEÁOR): (nem kötelező, de az ágazat megadása fontos)
- 1.3. A vállalat címe: (nem kötelező, de város/falu igen)
- 1.4. Jogi státusza: részvénytársaság, korlátolt felelősségű társaság, egyéb (részletezve):
- 1.5. Alapítás éve:
- 1.6. Ki az ellenőrző tulajdonos, és mikor vásárolta meg/alapította a vállalatot: (zöldmezős beruházással?)
- 2.1. Milyen tényezők alapján választotta a vállalat a magyarországi telephelyet?
- 2.2. Mennyire szoros a kapcsolat a japán központtal? Hány japán vezető vesz részt a magyarországi leányvállalat irányításában? Időben ez hogyan alakult?
- 2.3. Milyen különbségeket tart fontosnak a magyar vagy más külföldi tulajdonban levő és a japán tulajdonban levő magyarországi vállalatok munkaszervezésében és munkaszervezési gyakorlatában?
- 2.4. Hogyan vesz fel munkásokat? Hirdetés alapján, munkaerőtoborzó vagy -közvetítő céggel szerződik vagy más módon? Mennyire fontos a felvett munkaerő megtartása, mit tesz ezért a vállalat?
- 2.5. Mi jellemzi általában a futószalag mellett dolgozó munkásokat nemük, életkoruk és szaktudásuk alapján?
- 2.6. Van-e a vállalatnak szenioritási politikája? Mennyire jellemző a munkaerő fluktuációja?
- 2.7. Van-e a vállalatnak programja az újonnan felvett munkások betanítására? Melyek a legfontosabb képzési területek?
- 2.8. A munkások mely képességei, szaktudása, jellemzői a legfontosabbak a vállalat számára?
- 2.9. Hogyan mérik és ösztönzik a munkások teljesítményét? Alkalmaz-e a vállalat bónuszokat a jó teljesítményért? Vannak-e nem pénzügyi ösztönzők?
- 2.10. Milyen mértékben alkalmazzák a japán termelési módszereket a vállalatnál? Vannak-e értékkörök? (value circles) Mennyire fontos a minőségpolitika és a minőségbiztosítás a vállalatnál? Mennyire fontos a kaizen?
- 2.11. Mi a véleménye a tipikus japán menedzsment- és termelési módszerekről? Mi a munkások véleménye ezekről?

2.12. Működik-e szakszervezet a vállalatnál? Ha igen, milyen a helyi vállalatvezetés és a szakszervezet viszonya?

2.13. Van-e a vállalatnak saját szociális politikája? Melyek a főbb elemei?

Munkások

3.1. Milyen régóta dolgozik a vállalatnál? Miért jelentkezett a vállalathoz? Hogyan írná le a városban a munkaerőpiac helyzetét?

3.2. Ez az első állása a tanulás befejezése után? Milyen tanulmányokat végzett?

3.3. Milyen beosztásban dolgozik? Van-e előrelépési lehetőség a vállalatnál?

3.4. A vállalat közvetlenül alkalmazza, vagy munkaerő-kölcsönző cégen keresztül?

3.5. Lát-e különbséget a magyar vagy más külföldi tulajdonban levő és a japán tulajdonban levő magyarországi vállalatok munkaszervezésében és munkaszervezési gyakorlatában?

3.6. Hetente hány órát dolgozik, milyen megosztásban? Gyakori-e a túlóra? Kifizetik-e?

3.7. Többféle képzettséggel kell-e rendelkeznie?

3.8. Milyen gyakran vannak képzések a munkások számára?

3.9. Mennyire erős nyomást érez a menedzserek/feljebbvalók részéről? Más munkások és felügyelők részéről? A munkaterheléstől? A minőségi követelményektől?

3.10. Nőtt-e a munkavégzés sebessége?

3.11. Milyen a fizetési rendszer? Vannak-e vállalati jóléti intézkedések? Szakszervezeti tag-e? Mi a véleménye a szakszervezetről?