

KOVÁTS Gergely

# CENTRALIZÁCIÓ ÉS DECENTRALIZÁCIÓ A MULTINACIONÁLIS CÉGEK HR TEVÉKENYSÉGÉBEN

A dolgozatban a szerző azt vizsgálja, hogy a multinacionális cégek HR gyakorlata miként változik a globális és lokális megfelelés egyidejű kényszerének hatására, valamint hogy mindez milyen hatással van a központ és a leányvállalatok viszonyára. A vizsgálódás során röviden összefoglalja azokat a tényezőket (elméleteket), amelyek hatással vannak arra, hogy egy-egy központi szabályozás vagy best practice mennyiben vihető át egyik országból a másikba. Ezek közé a globális környezeti hatások, a befogadó és származási ország hatásai tartoznak. A dolgozat utolsó részében olyan eszközöket azonosít be a nemzetközi irodalom alapján, amelyek hozzájárulnak a multinacionális vállalat összehangolt működéséhez, és biztosítják a megfelelő kontroll és koordinációs mechanizmusok működését.

A XX. század második felében végbemenő globalizálódás és információtechnológiai fejlődés új kihívások elé állította a multinacionális vállalatokat, azaz azokat a cégeket, amelyek egyszerre több országban termelnek vagy nyújtanak szolgáltatást. A kihívások mögött a világszinten összehangolt működés (a globális megfelelés) és a töredezett munkaerő- és fogyasztói piacokhoz való alkalmazkodás (azaz a lokális megfelelés) ellentétes kényszere áll (lásd például Schuler et al., 2000).

A globális megfelelés a mérethatékonyság elérését és a nagy, nemzetközi ügyfelek igényeinek kielégítését jelenti. Ez nagyfokú standardizáltsággal, egységes irányelvek és rendszerek révén biztosítható, amely centralizációt igényel. Fontos kérdés, hogy mennyire homogenizálhatóak és standardizálhatóak az alkalmazott gyakorlatok, illetve hogyan érhető el, hogy az egyes leányvállalatoknál ténylegesen ugyanazt a gyakorlatot kövessék (kontroll).

A lokális megfelelés középpontjában a helyi piacokhoz történő rugalmas igazodást áll, ami nagyfokú decentralizáltsággal érhető el. A központ fő dilemmája ekkor az egyes leányvállalatok közötti koordináció biztosítása. Alapvető kérdés, hogy hogyan helyezhetőek el az erőforrások – beleértve az emberi erőforrásokat – a hatékony működés érdekében.

A következőkben e két ellentétes erő tükrében kísérlem meg bemutatni a következő kérdéseket:

- 1) Hogyan változik a központi HR szerepe a globális és lokális megfelelés egyidejű kényszerének hatására? Milyen hatással van ez a központ és a leányvállalatok viszonyára?
- 2) Milyen tényezők befolyásolják a vállalat egészére vonatkozó vállalati gyakorlat megvalósítását, illetve az alkalmazott legjobb gyakorlat (best practice-ek), szabályozások egyik országból a másikba történő vitelét?
- 3) Milyen eszközökkel járulhat hozzá a központi HR a multinacionális vállalat összehangolt működéséhez? Mivel biztosíthatóak a megfelelő kontroll és koordinációs mechanizmusok?

## A központi HR funkciójának változása

A Development Dimensions International (DDI) tanácsadó cég mintegy kétszáz, többségében amerikai cég körében készített felmérést a globalizálódó HR-t érő kihívásokról (Rioux et al., 2000). A felmérés eredményét az 1. táblázat tartalmazza.

A kihívások többsége a globális és lokális alkalmazkodás egyidejű megvalósításának szükségességére vezethető vissza (a koordináció fontossága például a lokális tényezők súlyának növekedését mutatja). Ennek eredményeképpen a vállalatok egyszerre törekednek kontrollra és koordinációra, centralizációra és decentralizációra (Novicevic – Harvey,

**Kihívások a globális HR-rel szemben**

	Nem kihívás	Mérsékelt kihívás	Rendkívüli kihívás
HR tevékenységek koordinálása több különböző helyen	9	47	45
A változó, globálisan versengő környezet megértése	8	50	42
Globális tudatosság kialakítása minden HR osztályban/részlegben	10	49	40
Multikulturális HR csapat létrehozása	10	55	35
A HR szerepeinek és felelősségeinek újradefiniálása	9	56	35
A cég céljainak és vízióinak megfelelő HR stratégia kialakítása	9	62	29
A helyi kultúra figyelembe vétele a HR gyakorlatok kialakítása során	12	61	26
A HR képviselők felkészítése a változó csoportokban való munkára	20	59	20

Forrás: Rioux et al., (2000), 11. old.

2001). Az ellentétes erőkre a HR és marketingfunkciók – például a pénzügyi döntésekkel ellentétben – különösen érzékenyek, mert sokkal nagyobb a helyi körülményekhez való igazodás kényszere<sup>3</sup>. Ebből adódóan a HR funkció sokkal nagyobb szélsőségek és így bizonytalanságnak van kitéve a multinacionális vállalatok alkalmazkodási folyamatában. Ennek során a szervezetek bizonyos területek decentralizálásával és más területek centralizálásával a centralizált (erős központ, végrehajtó leányvállalatok) és decentralizált modellek (autonóm leányvállalatok) megfelelő keverékét igyekeznek megtalálni. A DDI felmérésében részt vevő 130 nemzetközi cég kevesebb mint tíz százaléka működött tisztán centralizált (5%) vagy decentralizált (4%) módon (Rioux et al., 2000).

A centralizált módon működő vállalatok esetében a központ feladata olyan vállalati politikák és szabályzatok kidolgozása, telepítése és betartatása, amely biztosítja a vállalat egységes működését. A leányvállalatok elsősorban a megvalósításban működnek közre, a rendszerek, szabályok kialakítására gyakorolt befolyásuk kicsi.

A decentralizált (nagy leányvállalati autonómiával rendelkező) cégek esetében, a központi HR szerepe többnyire homályos, nem jól definiált, sokszor feleslegesnek tűnik. A lényeges HR kérdések a leányvállalatoknál dőlnek el, a központi HR többnyire bürokratikus megkettőzése a leányvállalati funkcióknak (Novicevic – Harvey, 2001), és ez igen gyenge legitimitást ad a központi HR funkciónak. Ebből adódóan a vállalati HR stratégia csak a globális stratégia származéka. A HR kérdések csak e stratégia implemen-

1. táblázat tálási fázisában kerülnek terítékre még olyan esetekben is, mint a vállalati összeolvadások vagy felvásárlások.

Az egyidejű globális és lokális megfelelés olyan új feladatot teremt a központi HR számára, amely nem telepíthető leányvállalati szintre, és a vállalat egésze számára hozzáadott értékkel bír: *a vállalat különböző részegységei közötti kapcsolat megteremtése*. A DDI már idézett felmérése szerint a konzisztens HR gyakorlat megteremtéséért a nemzetközi vállalatok 80%-a tesz különböző erőfeszítéseket, amelynek a legfőbb célja a közös vállalati kultúra kialakítása (Rioux et al., 2000).

A konzisztencia kialakítása érdekében a központi HR egyrészt közös rendszereket és politikákat dolgoz ki a vál-

lat egésze számára (mint a centralizált modellben), ugyanakkor ezeknek megvalósítása, a gyakorlatba való átültetése és a helyi viszonyokra való adaptálása a leányvállalatok feladata (mint a decentralizált modellben). Új elem, hogy *az egységes vállalati szabályozás a leányvállalatok bevonásával* (tehát a helyi szempontok figyelembevételével) készül. Ennek lehetősége a leányvállalati vélemények bekérésétől a nemzetközi, multikulturális teamek kialakításán át a központi HR-ben dolgozók nemzetiségének tudatos keveréséig (inpatriálás, részletesen lásd később) változik. *Emellett azonban a központ olyan HR rendszerek felépítésére és tudatos működtetésére is törekszik, amelyek nem pusztán a leányvállalati HR feladatok globális megfelelői, hanem elsősorban a teljes vállalatcsoport szintjén értelmezhetőek*. Ezek közé tartozik (Schuler et al., 2000; Scullion – Starkey, 2000 alapján):

- Egységes emberierőforrás-tervezés, amely biztosítja, hogy a kritikus erőforrások (menedzserek, kutatók, fejlesztők stb.) a megfelelő időben a megfelelő helyen rendelkezésre álljanak. Ezen belül:
  - a sikeres nemzetközi menedzserek kulcskompetenciáinak és sikerkritériumainak megállapítása,
  - a menedzserek vezetési potenciáljának minél korábbi felmérése,
  - a nemzetközi karrierre készülőket elkötelezettségének fenntartása,
  - az üzleti és globális, illetve regionális HR stratégiák összekapcsolása.
- Személyzeti politika és karriertervezés, amely a belső munkaerőpiac megteremtésével a kulcserőforrások áramlását szabályozza, így például azt,

hogy a leányvállalatok felső- és középvezetői pozícióit helyi, anyaországbeli vagy harmadik országból származó munkaerővel töltik fel.

- Teljesítményértékelési és kompenzációs rendszerek, amelyek biztosítják, hogy az értékelés és ösztönzés a globális stratégiának megfelelő dimenziók mentén történjen.
- Képzés és fejlesztés, amely a szervezeten belüli munkaerő-áramlást is figyelembe véve támogatja a dolgozókat, hogy változatos kulturális környezetben is jó teljesítményt nyújtsanak. Emellett biztosítja a tehetséges fiatal menedzserek számára a tapasztalatszerzést és fejlődést.

A hálózatos működés eredménye egy kétszintű munkamegosztás kialakulása:

- 1) A helyi munkaerő felvétele, képzése, kezelése domináns módon a helyi HR feladata (bár a szak-szervezetekkel és a munkavállalói szövetségekkel való tárgyalás sokszor konfliktus forrása a központi HR és a leányvállalat között).
- 2) A kulcsszereplők kezelése megoszlik a leány és központi HR között. Az egységes szabályozás alá vont területek közé tartozik többnyire a (vállalat-csoporton belüli) nemzetközi áramlás és a képzés. A teljesítményértékelésre és javadalmazásra vonatkozóan a központ szintén gyakran fogalmaz meg egységes irányelveket, ezeknek a helyi szintre való ültetése azonban gyakran a helyi HR hatáskörébe tartozik.

A kétszintű munkamegosztás kialakulása nem értelmezhető pusztán centralizációként vagy decentralizációként. Ennek oka, hogy az egységes szabályozások tartalma és gyakorlati megvalósítása mindig szervezeti alku eredménye. Ebben az alkufolyamatban a leányvállalatok tárgyalási ereje abból fakad, hogy a központ számára ők interpretálják, közvetítik a helyi piac sajátosságait, és ezért úgy tudnak érvelni a bevezetendő rendszer ellen, hogy annak valóságtartalma nehezen kérdőjelezhető meg. A leányvállalatok képviselőinek hitelességét a korábban elért eredményeik igazolják vagy vonják kétségbe (Ferner, 2000).

Még a központilag jól definiált szabályok is nagyon sokféleképpen valósíthatók meg, ami a leányvállalatok számára nagy mozgásteret biztosít. Éppen ezért nem lehetséges a vállalati gyakorlatot („best practice”-eket) pusztán a leányvállalatokra erőszakolni. Mindinkább elfogadott tehát a leányvállalatok bevonása a szabályalkotási folyamatba. Ennek egyik gyakori módja a *nemzetközi teamek vagy a kettős posztok létrehozása* (például a regionális vezető egyben a központi HR tagja is). Ezek a megoldások ugyanakkor rela-

tívizálják a központ és a leányvállalat határát. További érdekes kérdés a központ és leányvállalatok viszonyában a regionális irányítási szint megjelenése. Ez a tendencia az egységesülő európai piacra igen jellemző.

Az elmondottakból adódik az a következtetés, hogy a központi HR működését a rendszerek kidolgozása és működtetése helyett/mellett leginkább a szervezeti politika hatja át. A centralizáció-decentralizáció tehát nem pusztán a külső környezet változására adott racionális válasz eredménye, hanem egy oszcilláló szervezeti politikai folyamat. Más szavakkal: a (de)centralizáció a központ és a leányvállalatok (vagy más köztes szintek) közötti alku eredménye, ami az egyes leányvállalatok és a vállalat egészének sikeressége szerint változik. Ebben az alkufolyamatban a leányvállalati vezetők és HR vezetők nélkülözhetetlen szerepet játszanak (Ferner et al., 2004). Szerepük fontossága az országok eltérő kulturális és szabályozási helyzetéből adódik, ami jelentős hatással van az üzleti gyakorlat közvetíthetőségére. A gyakorlati megoldások bemutatása előtt röviden ezekre a tényezőkre térek ki.

### A HR gyakorlatok átvihetősége, a cél és befogadó ország hatása

A multinacionális cégek környezetét két, egymással ellentétes irányú folyamat határozza meg. A globalizáció hatására az üzleti szervezetek és megoldások konvergálnak. Az információtechnológia fejlődésének következtében a multinacionális szervezetek határok nélküliek (borderless) lesznek, és maguk a cégek is országról országra vándorolnak. Az országnélküliséget (stateless) az is biztosítja, hogy a cégek felső vezetése sokféle országból verbuválódik. Ennek következtében az ilyen vállalatok működését a technológiák és a globális üzleti környezet változása határozza meg, nem pedig bizonyos országok jellemzői (Pinnington – Edwards, 2000).

Léteznek azonban a konvergenciával ellentétes tendenciák is: a multinacionális vállalatok az általuk foglalkoztatott munkaerő jelentős hányadát hazájukban foglalkoztatják, a részvényeiket a hazájuk tőzsdéjén adják és veszik, és a felső vezetésük összetételében többnyire többségben vannak a hazai menedzserek (2. táblázat).

Ebből adódóan a multinacionális vállalatok a valóságban saját hazájuk üzleti rendszerébe ágyazódnak, és működésüket hazájuk üzleti környezete és rendszere (country-of-origin effect) jelentős mértékben formálja. Ezért a sikeresnek tartott gyakorlat meghonosítására törekszenek a leányvállalatoknál is, beleértve a kontroll és koordinációs mechanizmusokat is.

2. táblázat

**A 100 legnagyobb multinacionális cég jellemzői**

	50%-nál több külföldi	50%-nál kevesebb külföldi	Nincs adat
Az eszközök megoszlása	36	46	18
A board összetétele	8	92	0

Forrás: Pinnington – Edwards, 2000, 248. old. idézi az ENSZ World Investment Report 1998-as kiadását.

A 80-as és 90-es évek japán sikerei például az új módszerek mellett azzal is magyarázhatóak voltak, hogy a japán leányvállalatokhoz sokkal nagyobb arányban érkeztek vezetők az anyaországból, mint az amerikai multinacionális cégek esetében, ilyen módon a japán vállalatok sokkal erősebb személyes felügyeletet gyakoroltak a leányvállalatok felett (Pinnington – Edwards, 2000; Ferner – Quintanilla, 1998). Ez természetesen kiegészült a sajátos japán termelési módszerek meghonosításának kísérletével (minőségi körök, lean production, just-in-time rendszerek stb.).

Az amerikai (és tágabban az angolszász) vállalatok ugyanakkor jobban támaszkodnak a bürokratikus, jól formalizált és standardizált rendszerekre, mint versenytársaik, és kevésbé törekednek a közép- és felsővezetői pozíciók „saját” menedzserekkel való feltöltésére (Schuler et al., 2000). A munkavállalói kapcsolatok kezelését tekintve az amerikai vállalatok különösen centralizáltak. (Az egyik lehetséges magyarázat a szakszervezeti tagsággal kapcsolatos hagyományos amerikai ellenérzésre vezeti vissza ezt a magatartást).

Az „európai modell” – amelynek kutatása még nem nyúlik vissza hosszú időre – sokkal heterogénebb képet mutat. Az azonban megállapítható, hogy az európai vállalatok decentralizáltabban működnek amerikai és japán társaiknál (Pinnington – Edwards, 2000), a rövid távú szemlélet helyett jellemzőbb a hosszú távú gondolkodásmód és az európai vállalatoknál nagyobb a törekvés a munkavállalók bevonására (annak köszönhetően, hogy Európában a szakszervezetek szerepe fontosabb).

A hazai bevált gyakorlatok azonban a befogadó ország eltérő üzleti rendszere miatt csak részben valósíthatóak meg (host-country effect). Így például az angolszász vállalatok annak ellenére működtetik német leányvállalataikban a vállalati tanácsokat, hogy arra a német törvények nem kényszerítik őket. Sőt, egy kérdőíves vizsgálat tanulsága szerint az angolszász multinacionális vállalatok német leányvállalatainál nagyobb arányban található vállalati tanácsok, mint a helyi német vállalatoknál (Schimtt – Sadowski, 2003: 420.

p.). Egy lehetséges magyarázat erre a „túlalkalmazkodásra”, hogy a vállalati tanácsok léte erősebb legitimitációt biztosít a leányvállalatoknak a német piacon és a munkavállalók szemében.

A korlátozó tényezők közé tartozik például a munkavállalókra vonatkozó törvényi szabályozás (bér, munkaidő stb.), a munkavállalói érdekképviselő intézményesülése (szakszervezetek léte, ereje), a képzési és felsőoktatási rendszerek fejlettsége. Általában véve a befogadó ország üzleti rendszerének nyitottsága vagy zártsága határozza meg, hogy az érkező multinacionális cég képes-e meghonosítani saját gyakorlatát. Zárt, merev intézményi struktúrával rendelkező üzleti rendszerek esetén előforduló HR megoldás a vállalati szocializáció erősítése, „enkklávé” létrehozása: ilyenkor rövid szakszervezeti múlttal rendelkező fiatalokat, gyakran nőket alkalmaznak nagyon erős menedzseri kontroll mellett (Pinnington – Edwards, 2000).

**Nemzetközi személyzeti politika**

A központi HR újszerű feladatai közül a belső munkaerő-áramlás, és azon belül is a nemzetközi kiküldetésben részt vevő menedzserekre vonatkozó megoldások kaptak jelentős figyelmet. Ennek oka, hogy a jó vezető olyan kulcserőforrás, amelynek elhelyezése meghatározza mind a leányvállalatok, mind pedig a vállalat egészének sikerességét. Nem véletlen, hogy a belső áramlásra vonatkozó megoldások köre az elmúlt időszakban jelentősen változott és bővült, ezért a következőkben ezt a területet mutatom be részletesebben.

A multinacionális vállalatok belső munkaerő-áramlási rendszerei hosszú időn keresztül a saját országukból származó menedzserek (a továbbiakban expatriált menedzserek) nemzetközi kiküldetéseinek, és az ezzel kapcsolatos kiválasztási, illetve felkészítési folyamatra vonatkoztak. Ebben a felfogásban a felsővezetői pozíció megszerzésének a feltétele gyakorlatilag a nemzetközi kiküldetés vállalása volt. E gyakorlat háttérében főként az alábbi két feltételezés állt:

- 1) A leányvállalat fölötti kontrollt nagyobb megbízhatósággal végzi az, aki a központban dolgozókkal azonos nemzetiségű és velük egy vállalati kultúrában szocializálódott. Ebben a felfogásban a menedzser nemcsak a központ érdekeinek védelmezője, de egyben a vállalati kultúra terjesztője is.
- 2) A vállalatok nemzetköziesedésével a külföldi kiküldetés egyre vonzóbb lesz, és ezért egyre több hazai munkavállaló akar ebben részt venni. Ez biztosítja a terjeszkedéshez szükséges számú ember rendelkezésre állását.

Az expatriáltak alkalmazásának azonban a vállalat számára komoly költségei is vannak: a hosszabb kiküldetések nagy anyagi megterheléssel járnak. A Merck vállalat becslése szerint egy állás betöltése háromszor annyiba kerül expatriált, mint helyi munkavállalóval (Roberts et al., 1998). Egy másik vállalat becslése szerint egy-egy nemzetközi kiküldetésen lévő ember négyszer-öttször annyiba kerül, mintha ugyanőt otthon foglalkoztatnák (Forster, 2000). Emellett a kudarcral végződő kiküldetések aránya igen magas, az USA-ban például ezt 20–40%-ra becsülik (Harvey et al., 2001: 900. p.). A kudarc további közvetett (például piacvesztés) és közvetlen (például új ember kiválasztása és kinevezése az adott pozícióra) költséggel jár. A kudarcok szervezeti és személyi okokra vezethetőek vissza (Forster, 2000):

- A kiküldetéssel és a kultúraváltással járó stressz csökkenti a teljesítményt. Egy felmérés szerint a külföldi alkalmazkodás kétszer olyan hosszú ideig, 12–24 hónapig tart, mint egy belföldi áthelyezés.
- A családi élet változása további stressz forrása (költözködés, a gyerekek elhelyezése, illetve a házastárs munkahelyváltása, esetleg karrierjének feladása). A kiküldetés során a házastársnál rendszeresen magasabb stresszt mutatnak ki.
- Szervezeti okok közül lényeges, hogy a leányvállalat munkavállalói sokszor bizalmatlanok az „idegen” menedzserekkel szemben, különösen, amikor nagy a kulturális távolság közöttük.

Ezeknek a faktoroknak a jelentősége növekvő:

- A nyugati társadalmakban a női esélyegyenlőségi mozgalmak hatására egyre elfogadottabb a nők karrierambíciója, és ezzel párhuzamosan az olyan párok, ahol mind a férfi, mind a nő karriert épít (dual-career couples). Az expatriálás során a családi feszültségek is nőnek.
- A 90-es évekig az expatriálás keretében a menedzserek fejlett társadalmakból (USA, Nyugat-Európa, Japán) fejlett társadalmakba mozogtak. Kelet-Európa és a Távols-Kelet megnyílásával azonban a költözéssel hirtelen sokkal nagyobb kulturális (és fejlettségbeli) távolságot kell áthidalni, mint korábban. Ez a tény nemcsak a beválást, hanem már a kiküldetésre jelentkezők számát is csökkenti (Harvey et al., 1999), mert az új piacok vonzereje kisebb.

A helyi (lokális) igényekhez való alkalmazkodás szempontjából az expatriált menedzserek nem jelentik az ideális megoldást, mert a helyi viszonyokkal maguk sincsenek tisztában. Bizonyos helyzetekben ugyanak-

kor – például rosszul teljesítő vagy kritikus feladatot végző leányvállalatok esetében – az expatriálás bizonyulhat a legjobb megoldásnak. Éppen ezért az expatriálás alternatívái mellett érdekes lehet az is, hogy hogyan lehet javítani a menedzserek nemzetközi kiküldetésének sikerességén. A következőkben e kérdésre térek ki.

### A nemzetközi kiküldetések sikerességének javítása

A nemzetközi kiküldetés folyamata három szakaszra bontható (Linehan – Walsh, 2000). Az első szakasz a kiküldetést megelőző időszak. Ebben a szakaszban kerül sor a kiválasztásra, ami magában foglalja a lehetséges jelöltek beazonosítását és az alkalmasságuk felmérését. A szakirodalomban számos dimenziót és kiválasztási kritériumot lehet találni<sup>4</sup>.

Ugyanakkor Harris és Brewster (1999) esettanulmányokra épülő kutatásuk alapján arra hívják fel a figyelmet, hogy a valóságban a multinacionális cégek a legkritikább esetben keresik szisztematikusan a megfelelő jelöltet. Ehelyett a „kávéautomata-kiválasztás” mechanizmusa működik, amelynek a lényege, hogy a kiválasztásban illetékes személy a saját szűk környezetéből (a kávéautomata melletti beszélgetésekből) kap tippet arra, hogy ki lehet alkalmas a kiküldetésre. Az alkalmasságot többnyire a szaktudással azonosítják, feltételezve, hogy az univerzálisan alkalmazható. A kiválasztási beszélgetés ezt követően nem az alkalmasság méréséről szól, hanem pusztán alkudozás a feltételekről. A formális tesztek és mérések vagy a családtagokkal folytatott beszélgetések a felmérésben részt vevő cégek körében ritka volt<sup>5</sup>.

Az alkalmas jelöltek szisztematikus felkutatása egy lehetséges megoldás, ha a leányvállalatok vezetői a saját környezetükben lévő tehetséges fiatalokról regionális megbeszéléseken számolnak be. A regionális szervezés lehetőséget ad a kulturális különbségekből adódó torzítások kiküszöbölésére, valamint súlyt ad az ajánlók szavának (Robert et al., 1999).

A megfelelő jelölt kiválasztását segítheti az alkalmasságról szóló beszélgetés és a feltételekről szóló alku szétválasztása, valamint a beszélgetések mellett formális mérések, pszichológiai és egyéb alkalmassági tesztek alkalmazása is.

A kiküldetés előtti időszak másik fontos eleme a kiválasztott jelölt felkészítése. Ezek közül a leggyakoribbak a kulturális különbségeket tudatosító (cultural awareness vagy cross cultural) tréningek, noha a cégek még ezeket is többnyire csak lehetőségként kínálják fel. A kulturális alkalmazkodás gyorsaságát, sikeres-

ségét a jelölt előzetes várakozásai nagyban befolyásolják, ezért lényeges, hogy a tréning releváns információkat hordozzon. Így azok tartalmát célszerű minél inkább az adott személy helyzetére szabni (városba vagy vidékre megy, nő vagy nőtlen, vezetői vagy mérnöki pozícióba megy stb.) (Caligiuri et al., 1999). Figyelembe véve, hogy a nemzetközi kiküldetésen lévő teljesítményét nagyban meghatározza a családja helyzete is, a vállalatok növekvő számba vonják be a felkészítő programjaikba a jelölt hozzátartozóit is (Scullion, 2001).

A cross-cultural tréningekre akkor is szükség van, ha a jelölt beszéli az adott ország nyelvét (például amerikaiak Nagy-Britanniában). Ebben az esetben a sztereotípiák leküzdése segíthet a nem kívánt beilleszkedési nehézségek elkerülésében (Caligiuri et al., 1999).

A kiküldetést közvetlenül megelőző időszakban nagy segítséget nyújthat a pozíciót korábban betöltő személlyel való találkozás, a helyszíni megfigyelés vagy a követéses technika (shadowing) lehetővé tételét (amikor a jelölt a helyszínen folyamatosan megfigyelheti elődjét) (Scullion, 2001).

Érdemes azt is megemlíteni, hogy a potenciális jelöltek felkészítése megkezdődhet sokkal korábban is. Roberts és szerzőtársai amerikai vállalatoknál végzett felmérésük kapcsán számolnak be az úgynevezett tudatosság-építő kiküldetésekről (awareness building assignments). Ezek olyan rövid ideig (3–12 hónapig) tartó utak, amelyre a tehetséges fiatal menedzsereket küldik a karrierpályájuk elején. Célja a diverzitás iránti tolerancia erősítése, a kulturális alkalmazkodóképesség javítása és a globális látásmód erősítése (Roberts et al., 1998).

A nemzetközi kiküldetés folyamatának második szakasza maga a kiküldetés.

Az új körülményekhez való alkalmazkodás jelenését „kultúr-sokk”-nak szokták nevezni. Az új környezetbe érkező először lelkesedik az újdonságokért, majd depresszióba esik, és hiányozni kezd a korábban megszokott környezetet. Ezt követően áll be a „rendes” állapot, amikor az új helyzet előnyei és hátrányai is objektíven értékelhetők. A kultúr-sokkal járó érzelmi hullámváltozás függ az egyén pszichológiai stabilitásától és az előzetes felkészítés hatásosságától. A korábbi lakhelyével, illetve az anyavállalat központjával való kapcsolattartás támogatása tompíthatja az érzelmi kilengéseket.

A kiküldetésből való visszatérés (harmadik szakasz) menedzselése az eddigiekben nem volt a kiküldetési folyamat szerves része. Egy hosszabb külföldi kiküldetést követően a visszailleszkedés legalább

olyan nehéz és problematikus, mint a kiutazás volt. Ennek csak részben vannak kulturális okai (fordított kultúr-sokk), a problémák nagyobb része szervezeti, ezért szorgalmazzák többen, hogy a *repatriálást* tudatosan illesszék a nemzetközi kiküldetések folyamatába (Forster, 2000).

A problémák egy része abból adódik, hogy a szervezetek üzenete a nemzetközi kiküldetések céljával, és az utána következő lehetőségekkel kapcsolatban többnyire ellentmondásos (Roberts et al., 1998). Sok szervezet munkavállalójában még mindig az az elképzelés él, hogy a nemzetközi kiküldetés a raglétrán való haladás elengedhetetlen feltétele. Ugyanakkor a szervezetek nem képesek a növekvő számú hazai vagy más nemzetiségű, nemzetközi kiküldetésben részt vevő vezetőnek vagy szakértőnek előrelépést biztosítani. Gyakori probléma, hogy az expatriáltak a központba visszatérve – még az esetleges előléptetés esetén is – kisebb autonómiával rendelkeznek, amit visszalépésként érzékelnek. További probléma, hogy a kiküldetések alatt az expatriáltak könnyen elveszítik a kapcsolatot a központtal, ezért nem tudnak visszailleszkedni az anyavállalatba, nem találják a helyüket a megváltozott szervezeti körülmények között.

A nehézségek jelentős része az előzetes várakozások és a megtapasztalt valóság közötti különbségből adódik, ezért érdemes a munkavállalót a visszatérés utáni helyzetről minél több információval ellátni, beleértve kiküldetés utáni lehetőségeket és esélyeket is (Forster, 2000). A visszailleszkedési folyamatot segítő megoldás lehet még a külföldi kiküldetésre jelentkezők kiválasztásába és mentorálásába való bevonás.

Érdemes azt is megemlíteni, hogy Scullion és Starkey (2000) felmérése szerint a repatriálás sokkal nehezebb a decentralizált HR-rel működő szervezetekben, mert ott kevesebb a lehetőség a vállalati szinten összehangolt utódlás- és karriertervezésre.

### Női nemzetközi karrier

Az európai országok vállalatai kis belső piacuk miatt már növekedésük korai fázisában rákényszerülhetnek a nemzetközi terjeszkedésre. Ugyanakkor az élesedő verseny és az európai demográfiai folyamatok miatt egyre nagyobb verseny folyik a kiküldetésre vállalkozó alkalmas jelöltekért (war for talent). A képzési és kiválasztási rendszerek finomítása mellett a korábban elhanyagolt demográfiai csoportok bevonása is szélesítheti a jelöltek merítési bázisát. Ebből az okból is érdemes röviden bemutatni a női nemzetközi karrier lényeges pontjait.

1995-ös becslések szerint a világszinten külföldi kiküldetésben lévő menedzsereknek mindössze 3%-a

volt nő (Harris, 1995-öt idézi Linahen–Walsh, 2000: 178.p.). Hasonló aránytalanságot tapasztalhatunk az egyes országokban és régiókban is. Az USA-ban például a belföldi menedzserek 43%-a nő, míg a nemzetközi kiküldetésben mindössze 14% az arányuk (Scullion, 2001). Európában az északi országokban a legmagasabb az expatriált nők aránya.

Limohan és Walsh az európai női nemzetközi karrierre irányuló vizsgálatában az előzőekben elmondottak mellett a következő jellemzően előforduló nehézségeket, problémákat azonosította. A nők számára nagyobb nehézséget jelent a kinevezésre való alkalmasság bizonyítása: a korábban bemutatott kiválasztási gyakorlatot figyelembe véve a nemzetközi karrierhez fontos a megfelelő pozícióba kerülés. Gyakran már otthon is felső vezetőnek kell lenni ahhoz, hogy mint potenciális jelölt az adott női vezető egyáltalán szóba kerüljön, ami maga is akadályokba ütközik, mert a férfi vezetőkhöz képest gyakran többet kell teljesíteni az azonos pozíció eléréséhez. A kinevezésről nehezebb meggyőzni a felettest, mert a nőkkel kapcsolatban a családot gyakran erősebb akadálnak vélik, mint a férfiak esetében. Emellett a női vezetők többnyire nem rendelkeznek azzal a személyes, informális hálózattal, ami a férfiakat segíti (nincs „örög fiúk” klub). A hazai szervezetben a női vezetők nagyobb figyelmet vonzanak (mivel többnyire kevesebben vannak), az elkövetett hibák nagyobbak tűnnek, ami nagyobb stresszt jelent. Emellett a hagyományos karriertervezési módszerek férfiakra „íródtak”, és nem számolnak gyerekekkel, szüléssel stb. A kiküldetés különösen sok konfliktus forrása lehet, ha a házasságban a nő lesz a fő kenyérkereső és/vagy a férjük is karrierpályán van, és azt fel kell adnia.

Éppen ezért a női kiküldetések esetén fokozott figyelmet kell fordítani a támogató szervezeti háttér biztosítására. A Linehan-féle kutatás további tanulsága, hogy nemzetközi kontextusban a mentorálás szerepe még fontosabb, mint hazai környezetben (Scullion, 2001).

### Alternatív személyzeti politikák

A leányvállalatok vezetői pozícióinak hazai menedzserekkel való feltöltése költséges és csak részben járható út. Éppen ezért másféle belső áramlási gyakorlatok is elterjedni látszanak. Ezek közé az alábbiak tartoznak (Roberts et al., 1998; Harvey et al., 1999; Forster, 2000):

- SWAT-teamek<sup>6</sup>: olyan nagy mozgékonyágú szakértői csapatok, amelyek alapvetően technikai (tehát a kulturális környezettől független) problémá-

kat oldanak meg. A legjobb gyakorlatok terjesztése és a kultúrák közötti különbség tudatosodása többnyire csak mellékterméke a konkrét problémák megoldásának vagy projektek lebonyolításának (Roberts et al., 1998). Amennyiben azonban a megoldandó feladat a kulturális különbségekben gyökeredzik vagy erősen kötődik a helyi kontextushoz, úgy a SWAT-teamek nem jelentenek hatékony megoldást.

- Virtuális megoldások: a távközlés fejlődésével lehetőség nyílik a kontrollra és a koordinációra telefonon, konferenciabeszélgetésen, belső hálózaton keresztül is (Roberts et al., 1998). Ugyanakkor, amikor a személyes jelenlét hatása szükséges, ez a megoldás nem alkalmas.
- Ingázó menedzserek: ez lényegében a kiküldetési idő lerövidítését jelenti, ami lényegesen csökkenti a beválást gátló okokat. E gyakorlatnak például Európában lehetünk tanúi, ahol a kis távolságok lehetővé teszik az állandó ingázást és a régióban megtalálható leányvállalatok gyakori felkeresését anélkül, hogy ahhoz a feladatot ellátó menedzsernek hosszú távon költöznie kellene (Scullion – Brewster, 2001; Forster, 2000).
- Határok nélküli karrier (aspatial careers): nagy mobilitású személyek, akiknek karrierútja nem egy-egy országhoz, hanem számos különböző országhoz kötődik. A különbség az expatriált menedzserekhez képest az, hogy az ő tekintélyük, befolyásuk nem pusztán abból ered, hogy a központot képviselik. Ilyen munkavállalók a világ bármelyik országából, bármely leányvállalattól kikerülhetnek, és ezek a menedzserek bármelyik leányvállalathoz kerülhetnek.
- Inpatriálás: a leányvállalatoknak helyt adó országokból származó menedzsereket hívunk meg a központba. Ennek több lényeges előnye is van (Harvey et al., 1999). Egyrészt az inpatriált menedzserek ismerik saját országukat/régiójukat, ezért a központban a stratégia, illetve a különböző HR rendszerek kidolgozásakor azonnal láthatóak azok nehézségei és buktatói. Képesek továbbá a fogadó ország kultúrája szerint elfogadott módon kapcsolatot tartani mind a leányvállalat vezetőivel/dolgozóival, mind az adott ország többi jelentős szereplőjével (például a kormányzattal, helyi versenytársakkal stb.). Ebből adódóan képesek a stratégia megfelelő és hatékony kommunikálására. Harmadrészt, annak köszönhetően, hogy az inpatriált menedzserek alapvetően a központhoz tartoznak, de a saját országukkal, régiójukkal folyamatosan kapcsolatban vannak a felső vezetés nem veszíti el a kapcsolatot sem a leányvállalatokkal, sem azok vezetőivel.

Negyedrész, a központba hozott munkavállalók támogatása (beilleszkedés, kulturális különbségek áthidalása, család segítése, gyerek elhelyezése) hatékonyabbá tehető, mert a gyakori ismétlődés miatt érdemes e folyamat intézményesítése (az expatriálás során azonban az egyes leányvállalatoknál külön-külön kell kiépíteni a támogató infrastruktúrát vagy pozíciót)<sup>7</sup>.

### Összefoglalás, tanulságok

A multinacionális cégek sikeressége ma azon múlik, hogy mennyire képesek egyszerre centralizálni és decentralizálni a működésüket. Ez látszólag ellentétes folyamat, valójában azonban a feladatok egy része centralizálható, másik része decentralizálható. A (de)centralizáció mértéke és folyamata alkufolyamat eredménye, melyben a leányvállalatok képviselői a helyi viszonyok közvetítőjeként érvelnek. Ennek alapja, hogy a vállalati gyakorlatok (best-practice-ek) közvetíthetőségét a helyi viszonyok nagymértékben befolyásolják (jogalkotás, szakszervezetek stb.). A központ feladata nem pusztán a leányvállalati funkciók vállalati szintre történő leképezése, hanem a vállalati egységek közötti kapcsolat megteremtése például belső munkaerőpiac létrehozásával és működtetésével. A belső áramlás korábban főleg a központból kiküldött menedzserek gyakorlatára épült (expatriálás). Ennek a folyamata mára számos elemmel gazdagodott (repatriálás, női menedzserek sajátosságai). Ugyanakkor megjelentek az alternatív technikák is: ingázó menedzserek, a leányvállalatoktól a központba hozott menedzserek (inpatriálás), a virtuális megoldások, a határok nélküli karrieres és a SWAT-teamek.

### Felhasznált irodalom

- Caligiuri, P. – Phillips, J. – Lazarova, M. – Tarique, I. – Burgi, P.* (2001): The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: the role of crosscultural training. *International Journal of Human Resource Management*. 12. évf. 3. szám (május), 357–372 old.
- Dickmann, M.* (2003): Implementing German HRM abroad: desired, feasible, successful? *International Journal of Human Resource Management*. 14. évf. 2. szám (március), 265–283 o.
- Ferner, A. – Quintanilla, J.* (1998): Multinationals, national business systems and HRM: the enduring influence of national identity or a process of 'Anglo-Saxonization'. *International Journal of Human Resource Management*. 9. évf. 4. szám (augusztus), 710–731 old.
- Ferner, A.* (2000): The underpinning of bureaucratic control systems: HRM in European Multinationals. *Journal of Management Studies*. 27. évf., június, 321–339 old.
- Ferner, A., – Almond, P. – Clark, I. – Colling, T. – Edwards, T. – Holden, L. – Muller-Camen, M.* (2004): The Dynamics Of Central Control And Subsidiary Autonomy In The Management Of Human Resources: Case-Study Evidence From US

- Mncs In The UK. *Organization Studies*. 25. évf. 3. szám, 363–391 old.
- Forster, N.* (2000): The myth of the 'international manager'. *The International Journal of Human Resource Management*. 11. évf. 1. szám (február), 126–142 old.
- Harris, H. – Brewster, C.* (1999): The coffee-machine system: how international selection really works. *International Journal of Human Resource Management*. 10. évf. 3. szám (június), 488–500 old.
- Harvey, M. – Speier, C. – Novecevic, M. M.* (1999): The role of inpatriation in global staffing. *The International Journal of Human Resource Management*. 10. évf. 3. szám (június), 459–476 old.
- Harvey, M. – Speier, C. – Novecevic, M. M.* (2001): A theory-based framework for strategic global human resource staffing policies and practices. *The International Journal of Human Resource Management*. 12. évf. 6. szám (szeptember), 898–915 old.
- Linehan, M. – Walsh, J. S.* (2000): Beyond the traditional linear view of international managerial careers: a new model of the senior female career in an international context. *Journal of European Industrial Training*. 24. évf. 2–3–4. szám, 178–189 o.
- Novecevic, M. M. – Harvey, M.* (2001): The changing role of the corporate HR function in global organizations of the twenty-first century. *International Journal of Human Resource Management*. 12. évf. 8. szám (december), 1251–1268 old.
- Pinnington, A. – Edwards, T.* (2000): Introduction to Human Resource Management. Oxford University Press
- Rioux, S. M. – Bernthal, P. R. – Wellins, R. S.* (2000): The Globalization of Human Resource Practices Survey Report. Development Dimensions International. A cikk elérhető: www.ddi.com. Letöltés időpontja: 2004. december 11.
- Roberts, K. – Kossek, K. R. – Ozeki, C.* (1998): Managing the global workforce: challenges and strategies. *Academy of Management Executive*. 12. évf. 4. szám, 93–106. old.
- Schmitt, M. – Sadowski, D.* (2003): A cost-minimization approach to the international transfer of HRM/IR practices: Anglo-Saxon Multinationals in the Federal Republic of Germany. *International Journal of Human Resource Management*. 14. évf. 3. szám (május), 409–430 old.
- Schuler, R. S. – Budhwar, P. S. – Florkowski, G. W.* (2002): International human resource management: review and critique. *International Journal of Management Reviews*. 4. évf. 1. szám, 41–70. old.
- Scullion, H. – Brewster, C.* (2001): The management of expatriates: Messages from Europe? *Journal of World Business*. 36. évf. 4. szám, 346–365. old.
- Scullion, H.* (2001): *International Human Resource Management*. In: Storey, J. (szerk.) (2001): *Human Resource Management. A Critical Text. Second Edition*. Thomson Learning
- Scullion, H. – Starkey, K.* (2000): In search of the changing role of the corporate human resource function in the international HRM. *International Journal of Human Resource Management*. 11. évf. 6. szám (december), 1061–1081. old.
- Suutari, V. – Tornikoski, C.* (2001): The challenge of expatriate compensation: the sources of satisfaction and dissatisfaction among expatriates. *International Journal of Human Resource Management*. 12. évf. 3. szám (május), 389–404. old.

### Lábjegyzetek

<sup>1</sup> A cikk az Európai Humán Erőforrás Fejlesztéséért Alapítvány támogatásával készült a HR Innováció Kutatási Projekt keretében. A projektben a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetének és az OD Partner Kft. munkatársai vettek részt. A cikk megírásához nyújtott segítségért



- szeretnék köszönetet mondani Bokor Attilának, a kutatási projekt vezetőjének és Szabó Katalinnak, doktori témavezetőmnek.
- <sup>2</sup> Éppen ezért lehet a HR funkció különösen gazdag terep azon elméletek számára, amelyek a gyakorlatok közvetíthetőségét, a befolyásolási tényezőket vagy általánosságban a lokalitás és globalitás dilemmáját vizsgálják.
- <sup>3</sup> Egy vállalati megkérdezésen alapuló felmérés során például a válaszolók az alábbi öt kompetenciát tartották nélkülözhetetlennek a nemzetközi kiküldetésekhez: nemzetközi tárgyalókészség, globális figyelem (global awareness), nemzetközi stratégia, nemzetközi marketing és kulturális empátia. (Birchall et al., 1995 idézi Harris–Brewster, 1999).
- <sup>4</sup> Harris és Brewster (1999) tipizálta a kiválasztási rendszereket. Négy kategóriát állapítottak meg két dimenzió mentén. Az egyik dimenzió a lehetőségek nyílt vagy zárt körben történő meghirdetése, a másik dimenzió a kiválasztási eljárás formális vagy informális voltára vonatkozott. Cikkünkben amellet érvelnek, hogy az

- alkalmas jelöltek leginkább a nyílt/formális rendszerek segítségével választhatóak ki.
- <sup>5</sup> A SWAT-team kifejezés az amerikai rendőrség készenléti, gyorsan bevethető erőit jelenti.
- <sup>6</sup> Harvey és társai (1999) négy beilleszkedési stratégiát azonosítottak: az integráció során a cél, hogy a beilleszkedő megtartsa saját kultúrájának lényegi vonásait és eközben átvegye a fogadó kultúra néhány jellemzőjét. Az asszimiláció arra irányul, hogy a beilleszkedő feladva teljes korábbi identitását elsajátítsa a vállalati kultúrát. A szeparáció lényege, hogy a beilleszkedő megtartja a saját identitását, és eközben elutasít minden kapcsolatot a fogadó szervezet tagjaival. Végül, az individualizálódás során a beilleszkedő elvárja, hogy ne mint egy csoport tagját kezeljék a fogadó szervezetben, hanem mint egy egyént, és maga is így viszonyul a többiekhez. Harvey és szerzőtársai (1999) mind a beilleszkedő, mind pedig a fogadó szervezet követheti bármelyik stratégiát, és amennyiben ezek eltérnek egymástól, úgy konfliktus alakul ki.

## SZERZŐI ÚTMUTATÓ

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar havi folyóirata. A lapban a vezetési, és tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben vagy mágneslemezen (MS Word fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közötti forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelent meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus). A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét beosztását, és elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.

A kézírathoz csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.

Kiemeléshez félkövér és dőlt betű használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása. Az ábrákat és a táblázatokot a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatol-

ni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

A szövegek közötti bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad–Hamel, 1990: 85). Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni. A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

Szerző (évszám): Cím, kiadás helye: kiadó, illetve forrás.

1) példa (könyv): Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy; New York: The Free Press.

2) példa (folyóirat-cikk): Prahalad, C. K. és G. Hamel (1990): The Core Competence of the Corporation; Harvard Business Review, május-június, 79-91.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről) részletes tájékoztatást nyújtanak a Vezetéstudomány WEB-címén ([www.bsm.hu](http://www.bsm.hu) „publications/Vezetéstudomány/Szerzőinknek” menüpont) megadott források.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

2006. januárjától az új lapszámok cikkeit és 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit – külön kívánságra – elektronikus változatban is hozzáférhetővé tesszük.

*A szerkesztőség*