

POÓR József

# VÁLLALATOK NEMZETKÖZIESEDÉSÉNEK SZERVEZETI KERETEI ÉS AZ EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT FUNKCIÓ

A modern nemzetközi vállalatok a második világháborút követően jöttek létre. A nagy amerikai vállalatok felvásárlásokkal, vegyes vállalatok létrehozásával vagy zöldmezős beruházásokkal kiléptek a nemzetközi porondra. A II. világháború után kibontakozott nemzetköziesedési tendenciákat nagyban segítették többek között: a technológia ugrásszerű fejlődése, a Marshall program, a GATT tárgyalások, valamint az 1957-ben megkötött Római Szerződés életbelépése. Az amerikai cégek gyors nemzetközi térnyerését nem mindenhol fogadták osztatlan örömmel. A francia Servan-Schreiber 1967-ben megjelent *American Challenge* című könyvében felhívta az európai cégek figyelmét saját erőik koncentrálására és a megfelelő válasz kidolgozására az amerikai kihívással szemben. A szerző cikkében áttekinti a nemzetközi vállalatok szervezeti kereteinek és formáinak átalakulását, továbbá megvizsgálja, hogy az emberierőforrás-menedzsment (HRM) milyen helyet foglal el az ilyen szervezeteken belül.

Jogosan merül fel a kérdés: Miért kerül sor arra, hogy egy cég több országban termel? Milyen magyarázatok adhatók a különböző cégek tevékenységének nemzetköziesedésére az ismert kereskedelmi elméletek alapján?

Itt most nincs helyünk arra, hogy kitérjünk a tiszta árucserével (merkantilizmus, abszolút és relatív komparatív előnyök), az erőforrás/tényező-ellátottság (ország nagyság, faktor és nemzetközi faktormozgás) klasszikus elméletek alapján adható magyarázatokra. (Szentés, 1999; Krugman – Obstfeld, 2003) Csáki (2002) úgy fogalmaz, hogy a II. világháború után a nemzetközi tőkeáramlást már nem lehetett a kamatlábkülönbségekkel magyarázni. Itt a továbbiakban a modern elméletek alapján próbálunk választ adni a jelzett kérdésekre.

A nemzetközi kereskedelem kibővülésével, a külföldi befektetések növekedésével megjelentek az első olyan publikációk, mint Ballé (1967), aki szerint a *cosmocorp*-nak nevezett cégek révén létrejön majd a liberalizált, globális világ, amiben a hagyományos nemzetgazdaságok nacionalizmusa a múlté lesz. Vernon (1971) könyvében rámutatott a világméretű, határok nélküli világgazdaság létrejöttére.

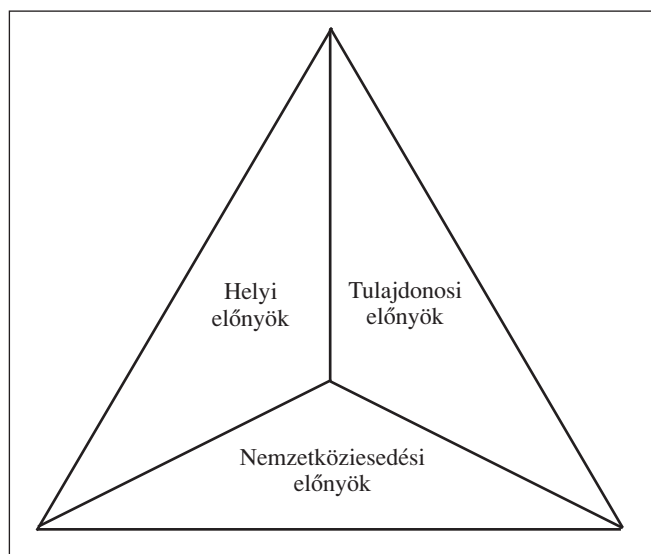
Újdonságnak számított az előbb már említett Vernon (1966) nemzetközi életgörbe elmélete, aki rámutatott arra, hogy más tényezők, így többek között a piacra lépés minél előbbi leküzdése, valamint a termékek/szolgáltatások életciklusának meghatározó szakaszai (újtermék, érett, standardizáció és diffúzió) ad magyarázatot a külföldi piacokra való kilépésre.

A porteri ún. gyémánt-modell négy tényező (ellátottság, kereslet helyzet, kapcsolódó iparágak és a vállalati versenyhelyzet) alapján magyarázza meg azt a nemzeti környezetet, amely hozzájárulhat a cégek nemzetközi versenyképességéhez. Porter elképzelései szerint a nemzeti és regionális adottságok, valamint az iparágak közötti klaszterek mindig is fontos szerepet játszottak a cégek sikerében (Porter, 1994).

Dunning (1988) megpróbálta az ún. elektikus elméletével megmagyarázni az ilyen cégek tevékenységének nemzetköziesedését. Szerinte az a megfelelő válasz, hogy a vállalatok az exporttal szemben akkor „részesítik előnyben a működőtőke-exportot (I-international advantages), ha a lokális előnyök (L-locational advantages) jelentősek, és ezzel a cégek tulajdonosai tranzakciós költségelőnyre (O-ownership advantages) tesznek szert (Szanyi, 1997; Bernek, 2003) (1. ábra).

1. ábra

Az OLI-paradigma elemei



Krugman – Obstfeld magyarul is megjelent munkájukban (2003) a megfogalmazott kérdésekre az alábbi válaszokat adják:

- Az első kérdésre a választ az említett szerzők az általuk telephely elméletnek nevezett olyan kereskedelmi elméletek alapján adják meg, amelyek a komparatív előnyök és a jobb erőforrás-ellátottságon alapulnak. A nemzetközi cégek racionális telephelyválasztását az említett tényezőkhöz kívül még nagyban befolyásolják különféle egyéb tényezők is. Így többek között a szállítási távolságok, a helyi termék vagy szolgáltatástartalomra vonatkozó jogszabályi és kormányzati előírások.
  - A második kérdésre adandó választ az említett szerzők az internalizáció elmélet alapján úgy fogalmazzák meg, hogy a nemzetközi cégek valószínűleg hatékonyabban tudják megvalósítani az egyes részlegeik közötti termelési kooperációt, mintha ugyanezt teljesen független cégek között bonyolítanák le. Ezek a cégek világméretű belső koordinációs rendszerük folytán valószínűleg gyorsabban és hatékonyabban végzik a technológiai transzfert. Az sem elhanyagolható szempont, hogy az egymás termékeit és szolgáltatásait felhasználó, egymástól független vállalatok között fellépő természetesen érdekellentétek a nemzetközi cégeken belül simábban megoldhatók. A jelzett megállapítással összefüggésben fontos hangsúlyozni, hogy a nemzetközi cégek belső működése bizony nem hasonlítható egy svájci óramű pontosságához.
- A szakirodalomban nagyon sokféle értelemben használják a nemzetközi vállalat (röviden MNV) fogalmát.
- Az egyik *jellegetes institucionalista* felfogás szerint nemzetközi vállalatról akkor beszélünk, ha

tevékenységeit külföldön végzi. (Dülfer, 2001; Perlitz, 2004; Wild et al., 2003). A nemzetközi üzleti gazdaságtan hazai képviselői (Simai, 1998; Fülöp, 2001, Csáki 2002) úgy vélik, hogy ennek a vállalati formának a több országhoz való tartozás az alapja.

- A *nemzetközi vállalati menedzsment* jeles képviselői Bartlett – Ghoshal (2000) a multinacionalitás fogalmát a nemzetközi vállalat nagyfokú helyi alkalmazkodásához kapcsolják. Később a szerzők Porterre hivatkozva hasonlóképpen nyilatkoznak, mint a nemzetközi menedzsment kutatói, így például Nohria – Ghoshal (1997), akik úgy látták, hogy a hagyományos MNV modell, amiben a K+F-t egy-két központba centralizálták, és itt történt a kutatás-fejlesztés az egész cég számára, mára már a múlté. Ha a cég versenyképes akar maradni, akkor törekednie kell arra, hogy minden eszközt az innováció szolgálatába állítson. Az MNV-ben egyre inkább a tudásmegosztás klímájának kialakítása lesz a kulcskérdés az egész világhálózaton keresztül. Bartlett – Ghoshal (1989) kilenc vállalatra kiterjedő minta alapján dolgozták ki elméletüket. Mintájukban szerepeltek amerikai, európai és japán cégek, amelyek fogyasztási, elektronikai, csomagoló és távközlési területekről verbuválódtak. Négy különböző nemzetközi vállalati formát különböztettek meg:
  - A *multinacionális (multidomestic)* cégeket, amelyek erős helyi menedzsmentjükkel ún. decentralizált modellhez hasonlítottak. Ebbe a csoportba tartoztak az Unilever, a Philips és az ITT.
  - A második csoportba tartozókat *globális cégeknek* nevezték, amelyekre jellemző volt a globális standardizáció. A tengerentúli leányvállalatok alapvető feladata volt a külföldi piacokhoz való hozzáférés biztosítása. Ide sorolták az amerikai Ford, a japán Matsushita és NEC cégeket.
  - A cégek harmadik csoportjába sorolták az ún. *nemzetközi stratégiát* követő vállalatokat. Ezek a vállalatok jelentős erőfeszítéseket tettek annak érdekében, hogy még erőteljesebben tudjanak alkalmazkodni a helyi igényekhez. Ebbe a kategóriába soroltak számos amerikai és japán céget. Az európaiak közül ide sorolták a svéd Ericsson vállalatot.
  - A negyedik vállalati kategóriát *transznacionálisnak* nevezték, amelyek egyidejűleg voltak képesek a globális standardizációra és a helyi igényekhez való alkalmazkodásra.

A nemzetköziesedés mérésére a folyamatban részt vevő cégek sokszínűsége miatt még ma is leginkább az alábbi mérőszámokat használják (Perlitz, 2004):

- a külföldi értékesítés aránya a teljes árbevételhez viszonyítva,
- a külföldön foglalkoztatottak aránya a vállalat összlétszámához viszonyítva,
- a külföldön működő leányvállalatok száma,
- a külföldi közvetlen tőkebefektetések nagysága.

Az előzőekben említett mutatók mellett olyan minőségi tényezőket is vizsgálnak, amelyek alapján egyértelműen kimutatható, hogy a vállalati célok megvalósításában a nemzetközi tevékenységek mennyire fontos szerepet játszanak. A szakirodalomban a nemzetközi vállalat fogalma mellett gyakran használják a multinacionális, a globális és a transznacionális megnevezéseket is.

Az elmúlt évek alatt sokat változott a nemzetközi vállalatok globális világtérképe. Megszűnt az amerikai cégek teljes dominanciája. Megjelentek a nagy japán és a globalizálódó európai multik, továbbá egy sor ún. mini multi is betört a világpiacra. (Hill, 2002)

Egy vállalat nem egy szempillantás alatt válik globálissá. Sokéves munka előzte meg a MOL és az OTP regionális szerepvállalását. Egyes cégek gyakorlata nagyon sok eltérő elemet tartalmaz, azonban a szakirodalom és saját tapasztalataim is azt mutatják, hogy számos hasonlóság is megfigyelhető abban a folyamatban, amin keresztül egy hazai vállalat nemzetközi vállalattá válik. Ebben a tekintetben két különböző vélemény létezik a szakirodalomban:

- Az egyik csoportba tartoznak azok a szerzők, akik hangsúlyozzák az evolúciós folyamatot, ami azt jelenti, hogy több lépésben jutott el a cég a hazai stádiumból a globális helyzetbe (Fatehi, 1996; Hill, 2003; Wild et al., 2003; Dowling – Welch, 2004). A jelzett megfogalmazás szerint e folyamat révén növekszik a cég nemzetközi jelenléte, mely során egy hazai cég kiterjeszti tevékenységét a külföldi piacokra és új, olyan egységeket hoz létre más országokban, amivel növekszik a hozzáadott érték termelő képessége (Galbraith, 2000).
- Más szerzők, főleg az új technológiák nyújtotta lehetőségek, valamint a nem termék jellegű (pl. tanácsadás, média, banki-pénzügyi) szolgáltatások szupergyors nemzetköziesedése alapján úgy fogalmazznak, hogy az adott cég globálisként jött létre (globally bornes) (Oviatt – McDougall, 1994). A globálisnak született cégek úgy is kiléphetnek a külföldi piacra, hogy nem volt jelentős hazai értékesítésük, és nem mentek végig az előbb említett folyamaton. Az ilyen cégek a rendelkezésre álló erőforrásokat és értékesítésüket úgy próbálják szervezni, hogy több országra kiterjesztett tevékenységükkel azonnal versenyelőnyre tegyenek szert.

Ezeknek a cégeknek a hazai piac nem annyira fontos. Számukra az egész világ egyetlen piac, nem kötik magukat egyetlen piachoz.

### A Nemzetköziesedés fázisai – A hagyományos szervezeti formák

A továbbiakban az vizsgáljuk, hogy a különböző piacra lépési stratégiákra milyen jellegzetes szervezeti formák jellemzőek.

#### *Export – import*

A jelzett problémakörrel kapcsolatban az alábbi három esetet különböztetjük meg:

- *A hagyományos export-import* fázis alig-alig jelent komolyabb szervezeti átalakítást egészen addig a szintig, amíg az export volumene nem ér el egy kritikus mennyiséget. Az export tevékenységet vagy a középvezetői szintű menedzserek igazgatják, vagy egy megbízott külföldi ügynök végzi. A külföldi értékesítés növekedésével elképzelhető, hogy az exportért felelős vezetőt megbízzák a külföldi értékesítés teljes körű irányításával. A következő lépéscsúfok, amikor feladatkörébe utalják az új külföldi piacok megszerzését. További fejlődési fok, ha létrejön a cégen belül egy export részleg, amely a belső értékesítéssel azonos hatáskörrel rendelkezik. Ez már fontos mérföldkő a cég életében, komoly elkötelezettséget jelez az export irányában. A szervezeti fejlődés ezen szintjén a hazai szakemberek ellenőrzik a külpiaci munkát. Az emberierőforrás-részlegben végzik a külföldi kiküldetéshez a szelekciót, a szükséges szakemberek kiválasztását.
- *Értékesítési divízió:* A nagyobb exporttevékenység következtében a cégen belül létrejöhet egy értékesítési divízió, amihez tartoznak a különböző országokban dolgozó ügynökök és értékesítési dolgozók.
- *Képviselési iroda:* Abban az esetben, ha a külpiaci értékesítés jelentős, akkor esetleg saját értékesítési részleget vagy képviselési irodát nyithat a vállalat a célországban. A szervezeti fejlődés e szintjén a vállalatnál mérlegelni kell, hogy milyen módon biztosítsa a képviselési iroda a szükséges személyzetet. Abban az esetben, ha fontosnak tartja a kereskedelmi irodát, akkor az anyaországból delegálnak élére vezetőt és esetleg néhány kulcspozíciójú munkatársat is kiküldenek rövidebb-hosszabb időre. Ha az ország-specifikus faktorok válnak meghatározóvá, – így többek között a nyelv, a helyi piac ismerete – akkor a helyiekből választják ki a szükséges vezetőt és a fontosabb munkatársakat. Ha a vállalat az anyaországból delegálja a dolgozókat, akkor a köz-

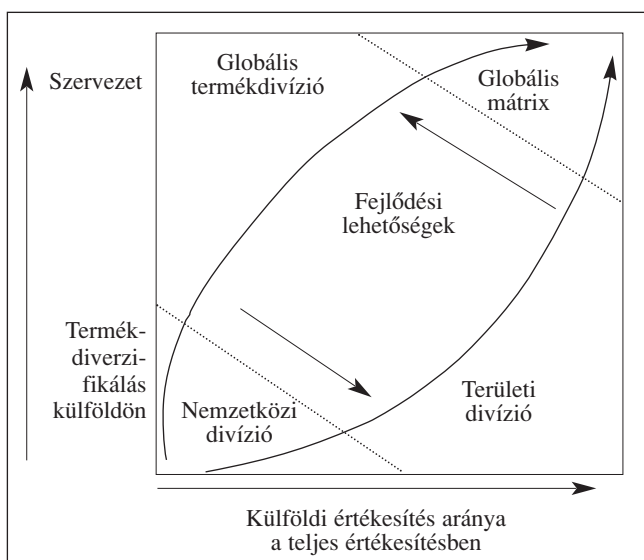
pont emberierőforrás-részlegének fő feladata a kiválasztás, a megfelelő ösztönzési csomag kialakítása és a kiküldöttek helyi beilleszkedésének elősegítése lesz.

### Nemzetközi divízió

Számos olyan cég van, amelynek a külföldön végzett tevékenysége (pl. értékesítés vagy külföldi összeszerelés) elért egy kritikus szintet, és így az összes külföldi piacokkal kapcsolatos teendő összefogását egy önálló divízióra bízják. Ez a részleg különbözik a hazai részlegektől, jelentős függetlenséget élvez. Egy önálló vállalatnak tekinthető a cégen belül. Elkülönül a hazai tevékenységet végző más szervezetektől. Az értékesítés mellett ebben a fázisban a vállalatnak már van kisebb-nagyobb termelő tevékenysége a különböző külföldi országokban. Ebben a fázisban az anyavállalat személyzeti munkája arra irányul, hogy megtalálják a külföldi tevékenységeket irányító menedzsereket, kialakítsák azok ösztönzési csomagjait. A különböző cégek eltérő modelleket követnek. Az európai multinacionális cégek nem hoztak létre nemzetközi divíziót, hanem egyből globális, mátrix szervezeti formát építettek ki. A japán cégek általában követték az előzőekben leírt amerikai modellt (2. ábra).

2. ábra

### A nemzetköziesedés hagyományos szervezeti típusai



Forrás: Stopford, J. M. – Wells, L. T. (1972): *Managing the Multinational Enterprise, Organization of the Firm and Ownership of Subsidiaries*. New York.

### Területi divízió

Hosszú ideig ez a szervezeti forma volt a legtipikusabb a nemzetközi vállalatok esetében. Egészen addig igen sikeresen lehetett alkalmazni, amíg a termék és a szolgáltatásportfólió nem vált nagyon szélessé.

Ezt a szervezeti formát előszeretettel alkalmazták a helyi (lokális) orientációjú vállalatok esetében. Ezek a szervezetek a területei elv szerint alakították az irányítási láncot. A helyi leányvállalatok kulcspozícióit legtöbb esetben a helyi szakemberek töltik be.

### Globális termékdivízió

A különböző piacok szerepének, a termékcsoportok és az összehangolandó területek számának a növekedése felveti azt a problémát, hogy a helyi leányvállalatok és a központ közötti koordináció nem oldható meg nemzetközi divízió keretei között. Erre a problémára adható lehetséges válasz: a termék vagy területi elven felépülő globális divízió, „amely tagolása, mélysége, időben és térben jelentősen változhat (Bögel, 1999). Ebben a szervezeti formában a diverzifikáció stratégiájától függően a tervezés és a stratégia a központ feladata, az operatív végrehajtás pedig a divízióké. A helyi leányvállalatok napjaink globalizációs folyamatában eltérő szabadsággal rendelkeznek. A külföldi delegáltak általában a központ irányítása alatt tevékenykednek. A többi alkalmazott a helyi részleg alkalmazásában áll. A központi személyzeti részleg szerepe a helyiek teljesítményének rendszeres ellenőrzésére és szakmai továbbfejlesztésük segítésére irányul.

### Globális mátrix

Az egyre jelentősebben globalizálódó piaci verseny, az ügyfelek és termékek arra kényszerítik a multinacionális vállalatokat, hogy világméretben szervezzék meg tevékenységüket. Ezzel szemben a helyi kormányok mindenhol a lokális érdekek figyelembevételét várják el ezektől a cégektől. A két ellentétes tendencia eredménye a mátrix-modell. Ezen szervezeti forma keretében a multinacionális cég nemcsak egy, hanem minden tekintetben megpróbálja integrálni tevékenységeit. Ha egy multinacionális cég a mátrix struktúrát helyezi előtérbe, akkor különösen óvatosan kell eljárnia a személyzet kiválasztásában. Ez a szervezeti forma olyan menedzsereket igényel, akik jól ismerik üzleti tevékenységeiket, jó kapcsolatteremtő képességekkel rendelkeznek és ambícióikat a mátrix szervezet által biztosított keretek között tudják megvalósítani. A mátrix szervezeti forma különösen igényli a tudatos vezetésfejlesztést és emberierőforrás-tervezést.

### Vegyes struktúrák

A mátrix szervezettel kapcsolatos problémák számos nemzetközi vállalatot vegyes megoldások alkalmazására késztettek (Galbraith – Kazanjan, 1986). A cégek számos esetben visszatértek a hagyományos globális területi struktúrákhoz, azonban azokat kiegészítve



szítették globális termék koordinációval. Ebben a rendszerben a helyi ügyvezetőknek jelentős a szerepük, azonban a globális szempontok érvényesítésében globális termékmenedzser segíti őket.

### Újabb megoldások

Az újabb megoldások egyik általános jellemzője, hogy a nemzetközi vállalatok szervezete egyre kevésbé hierarchikus, sokkal inkább valamilyen hálózati struktúra irányába fejlődik. (Nohria – Ghoshal, 1997; Dowling – Welch, 2004). Témánk szempontjából az alábbi szervezeti megoldásokat vizsgáljuk a továbbiakban részletesebben:

#### Transznacionális struktúrák

A transznacionális forma lényegét (Bartlett – Ghoshal, 2000) szerzőpáros fogalmazta meg. Ilyen vállalatok, amelyek túllépték azt a hagyományos multinacionális formát, amiben nem fontos az adott leányvállalat eredete. Komplex, nemzeti kereteket túllépő irányítási és koordinációs mechanizmust alkalmaznak. A jelzett szerzők szerint napjaink globális versenyében számos multinacionális cég arra kényszerült, hogy az előbb leírt ellentétes igények kielégítésében még messzebbre menjen el. Ezek a vállalatok még erősebben törekednek a helyi igények kielégítésére, mindazonáltal fenntartva globális hatékonyságukat. Ezt a stratégiát a két szerző transznacionális közelítésnek tekintti. A transznacionális cégek munkavállalók egy jelentős csoportjától nagyobb mobilitást várnak el. Valószínűleg a menedzserek egy részénél jellemzővé válik az ún. multinacionális internacionalizmus, de az természetesen hiú vágyálom, hogy ezen cégek munkatársai teljesen feladják nemzetiségüket. A korábban leírtakból is jól kitűnik, hogy a vállalkozás tevékenységének globalizálódása, a minél nagyobb mérvű nemzetközi aktivitás hatással van a vállalat személyzeti tevékenységére és az annak keretét adó vállalati kultúrára. Ahhoz, hogy egy vállalat sikerrel tudja venni a más országok piacán jelentkező akadályokat megfelelő összhangot kell teremtenie a vállalati stratégia/szervezet, a vállalati kultúra és az emberi erőforrások menedzselése között.

#### Heterarchy

Az ilyen szervezeti forma keretében megszűnik az anyavállalat centrális szerepe (Hedlung, 1986). Ez a forma feltételezi, hogy több központja lehet a vállalatnak. Az ilyen forma keretei között az igazi összetartó erő a hagyományos irányító és ellenőrzési mechanizmusok helyett a szervezeti kultúra, az általános szer-

vezeti célok és a stratégiák elfogadása. A hálózatos megoldás ebben a formában azt jelenti, hogy az egyes leányvállalatok sajátos centrumokká válnak.

Az idők folyamán nagyon sok kutató azzal a kérdéssel kezdett foglalkozni (Otterbeck, 1981; Bartlett – Ghoshal, 1986; Egelhoff, 1988), hogyan lehet ellenőrizni a helyi leányvállalatokat.

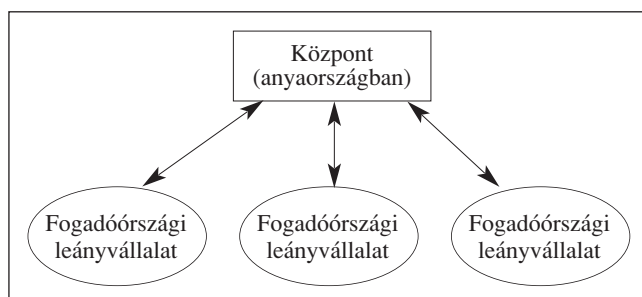
#### Differenciált hálózati modell

A különböző eredetű cégek eltérő módon váltak nemzetközivé. Azt is fontos hangsúlyozni, hogy eltérő utakon alakították ki napjaink amerikai, európai vagy japán eredetű nemzetközi vállalatai mostani struktúrájukat. Az amerikaiak viszonylag gyorsan átmentek az egyes fázisokon. Az európaiakra kevésbé volt jellemző a nemzetközi divízió alkalmazása. A japánok, ha lassan is, de átmentek az előbb leírt szervezeti formákon, természetesen az ő esetükben a kereskedők sajátos szerepe jelentősen befolyásolta szervezeti fejlődésüket.

A hagyományos modellben ún. központ-leányvállalat modell ma már csak nagyon egyszerű viszonyok között lehet hatékony (3. ábra).

3. ábra

#### Központ-leányvállalat hagyományos modellje

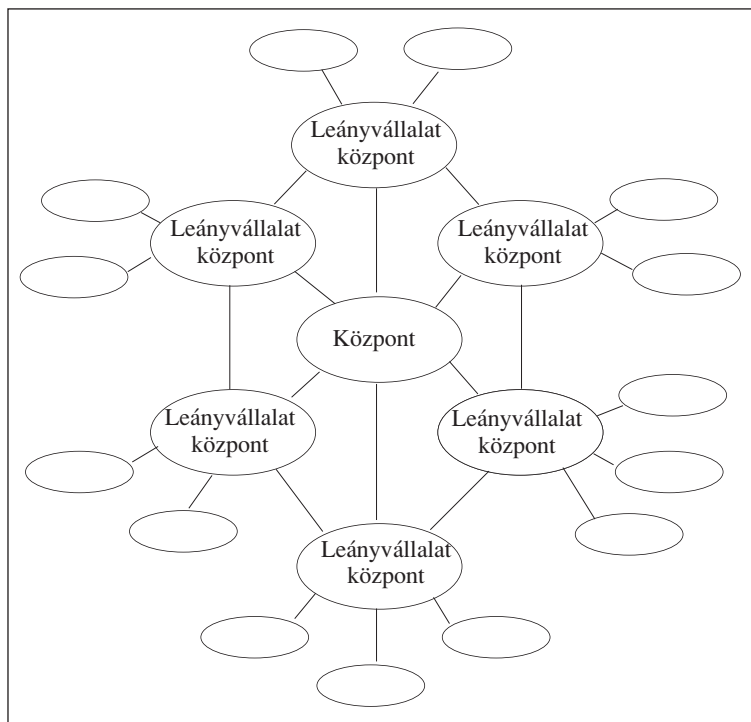


Napjaink bonyolult és globalizálódó világában az anyavállalati központ mellett megjelenik a hálózatba rendezett hálózati vagy stratégiai alközpont (Galbraith, 2000).

A modell jellemzőit a következőkben lehet összefoglalni: Ebben a hálózati formában minden helyi leányvállalat kellő autonómiával rendelkezik. A központ hierarchikus szerepe jól megfér a helyi leányvállalatok autonómiájával (Nohria – Ghoshal, 1997). Ebben a modellben jól látszik az egyes leányvállalatok és a központ közötti eltérő viszony. Egyes leányvállalatok több, míg mások kevesebb erőforrással és döntési szabadsággal rendelkeznek. A különböző leányvállalatok integrációs fokát nagyban befolyásolja szocializációs folyamatuk. A kommunikációs folyamat összetett és sokszínű. Ebben a modellben számos stratégiaközpont található.

Prahalad – Doz (1987) bevezették a multifokális szervezet fogalmát, míg Nohria – Ghoshal (1997) úgy látják, hogy az MNV-éknek szakítaniuk kell a hagyományos hierarchikus szervezet koncepciójával, és helyette meg kell barátkozniuk a hálózatszerű szervezeti struktúrával. Az új hálózati modellben a gazdagabb és erősebb leányvállalatnak több a feladata és a felelőssége (4. ábra).

A nemzetközi vállalatok hálózatos szervezeti modellje



Számos tényező hozzájárult ahhoz, hogy a hagyományos, egyközpontú modell több alközponttal egészüljön ki. Így többek között ki kell emelni a következőket:

- az FDI (közvetlen külföldi beruházások) mértékének a növekedése – bár az utóbbi évek gazdasági lassulása csökkentette ezt a tempót (Wild et al., 2003),
- a határokon átnyúló koordináció fontossága miatt növekvő fix költségek (pl. különösen K + F költségek),
- a termelés- és a termékdifferencializálódással kibontakozó verseny,
- a szállítók és ügyfelek sokszínűsége és a nagy távolság okozta problémák (Galbraith, 2000).

A hálózatos szervezeti formáról Meir – Roehr (2004) úgy véli, hogy a transznacionális stratégia egyértelműen az erőforrások cseréjéhez, a tudás bővüléséhez és megtartásához vezet. Galbraith (2000) szerint a nemzetközi cégek portfóliójának sokszínűsége is erősíti a hálózatos forma terjedését (5. ábra).

A fentiekben említett tényezőket még befolyásolják az említett szerző szerint az ún. kicsi (minor) tényezők, mint a cég fejlődési története és a cég mérete.

### Irányítási modell

A nemzetközi vállalatok irányításában a formális szervezeti formák szerepe csökken és növekszik az in-

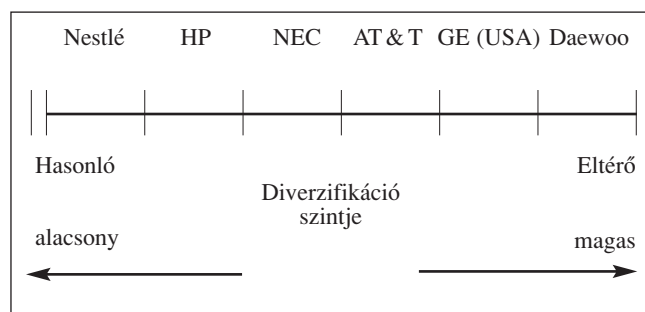
formális eszközök súlya. A hagyományos kontrolleszközök közül ki kell emelni a szervezeti alá- és fölérendeltséget, a pénzügyi tervezést és controllingrendszerét, a teljesítménycélok kijelölését és a formális kommunikációt. Az informális (személyes) eszközök közül az alábbiakat célszerű kiemelni:

- *A személyes kapcsolatok és kommunikáció*, amely nagyon sokféle módon alakítható és fejleszthető. Legtipikusabb formái a szervezeten belüli team-ek, a közös nemzetközi tréningprogramok, vezetői találkozók. Az ilyen események, a személyes találkozások és konzultációk mellett nagyban hozzájárulnak az egységes cégnyelvezet kialakításához. A HR az ilyen események megszervezésében és lebonyolításában játszhat szerepet.

- *Szervezeti kultúra*, amely számos definíciója szerint a közös cselekvések és perspektívák alapját jelentő értékrend. Ez az értékrend Nohria – Ghoshal (1997) szerint az a kötő kapocs, amely igazán összetartja a nagy nemzetközi cégeket. Gyakran nevezik ezt a fajta „kötőanyagot” a kulturális imperializmus eszközünek is (Dowling – Welch, 2004). A HRM-nek különösen fontos szerepe lehet a cégek kultúra fenntartásában és alakításában (Alvesson – Berg, 1992).

5. ábra

### Nemzetközi cégek portfóliójának a sokszínűsége

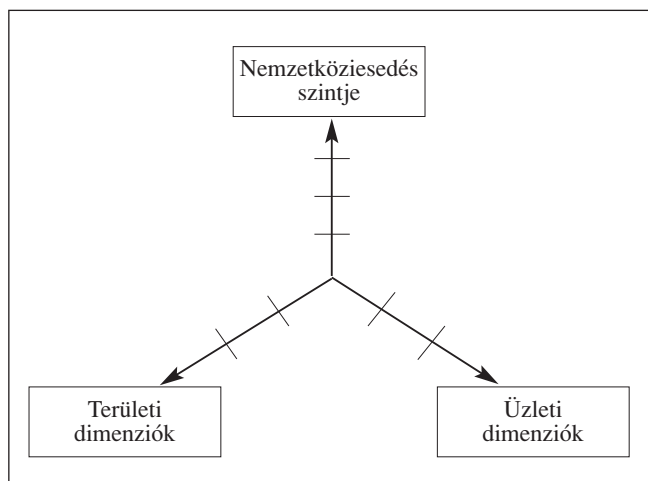


A divízióközpont és leányvállalat közötti hatalom-megosztás foka jelentősen változott az elmúlt években. A hagyományosan multidomestic iparágakban a helyi leányvállalati egységekben ez nagyobb, mint a globális standardizáció irányát követő cégek esetében.

Galbraith (2000) szerint, a hálózatban lévő leányvállalatok irányítási rendszerének az erejét egy háromdimenziós modellel lehet a leginkább szemléltetni (6. ábra).

6. ábra

### Háromdimenziós cégmodell



### Helyi leányvállalati szerepek

A helyi leányvállalatok által betölthető szerepeket sokféleképpen osztályozzák a szakirodalomban:

- Fontosságok alapján Bartlett – Goshal (2000) megkülönböztet jelentéktelen, helyileg fontos, nagy lehetőségű és stratégiaileg fontos leányvállalatokat.
- Az innovációban, a vállalati tudástranszferben betöltött szerepe alapján Black et al., (1999) megkülönböztet sziget, alkalmazó innovátor és integrátor leányvállalatokat. Az említett szerző nyomán az információáramlásban és tudástranszferben betöltött szerepe alapján a következő leányvállalati szerepek határozhatók meg: passzív befogadó, átalakító, tudástermelő és -átadó.
- Nemzetköziesedés és globalizáció szempontjából Adler (1997) szerint lehetnek exportálók, importálók, kihelyezők, regionális és globális stratégiai központok.
- A nemzetközi vállalati gyakorlatban már régóta jól ismert, hogy a helyi leányvállalatok humán erőforrásai (menedzserei, dolgozói) sokféle magatartást tanúsíthatnak az anyavállalat iránt. Így betölthetnek passzív (másoló), aktív (saját ötlettel előálló), gerilla (titokban megvalósító), politikus (integráló) és az ún. türelmi időt kapott (outsourcing) szerepeket.

### HRM a nemzetközi vállalatok szervezetében

#### Az emberi erőforrás (HR) funkció helye

A versenyképesség egyik alapfeltétele lett, hogy a vállalatok ne csak termékeikkel, hanem közvetlenül is jelen legyenek (pl. saját, vagy vegyesvállalat formájá-

ban) egy-egy ország piacán. Ez a helyzet azonban jelentős mértékben megnövelte a külföldi leányvállalatoknál foglalkoztatott munkaerő létszámát. Napjainkban már a legtöbb nemzetközi vállalatnál a külföldön dolgozók száma jóval meghaladja az anyaországiakat. Az ilyen cégeknek a külföldi kiküldöttek mellett jóval nagyobb mértékben kell foglalkozniuk az emberierőforrásmenedzsment különböző nemzetközi aspektusaival.

Témánk szempontjából az emberierőforrásmenedzsment (HRM) azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével (Karoliny et al., 2003).

A korábbi évekhez képest jelentősen nőtt a HRM funkció szerepe az európai nemzetközi vállalatoknál. Míg a '90-es évek elején az angol nemzetközi cégek 30%-ánál vált ez a funkció topmenedzserivé, a '90-es évek végén 50%-ra nőtt a nyugat-európai nemzetközi vállalatoknál (Scullion – Storkey, 2000). Az USA-beli cégeknél elég vegyes a kép. Számos szerző úgy véli, hogy a HRM nem meghatározó az amerikai eredetű nemzetközi vállalatoknál (Lengnick – Hall, 1988). Mások szerint (Schuler, 1993; Ulrich, 1999) a HRM topmenedzseri funkcióvá vált. A központi (anyaországi) HRM egyik legfontosabb feladata a nemzetközi és globális menedzserek fejlesztése (Scullion – Starkey, 2000). Az említett szerzők három csoportba sorolják a különböző nemzetközi cégeket a HRM funkció szerepe és fontossága szempontjából:

- *Centralizált HRM-t* működtető cég, ahol a központi HRM részleg jól strukturált és nagy létszámú. Fő feladata a meghatározó vezetői funkcióknak (központi és leányvállalati) folyamatos betöltése, fejlesztése és utánpótlásának biztosítása. Az ilyen vállalatok szervezete leggyakrabban mátrix vagy termékelven alapszik. A centralizált HRM-t működtető cégek a szerző saját megfigyelése és tapasztalata szerint a fentiekben kívül igyekeznek számos HRM rendszerüket (pl. besorolás, ösztönzés, teljesítményértékelés stb.) egységes módon alkalmazni. Ezt rendszeres képzéssel és külső tanácsadók alkalmazásával, újabban pedig az internetes HRM portálok segítségével próbálják elérni.
- A *decentralizált HRM-t* működtető cégnél a központi HRM viszonylag kicsi. Ezen forma keretei között a helyi részlegek szerepe és szabadságfoka igen jelentős. Az ilyen vállalatok tipikus szervezeti formája termék vagy területi elvű, a mátrix megoldás csak ritkán fordul elő. A szerző tapasztalatai szerint ezekre a cégekre nem jellemző a HRM rendszerek alkalmazása, leányvállalatról leányvállalatra eltérő megoldásokkal lehet találkozni.

- *Átmeneti, vegyes megoldást* követő cégeknél központi HRM részleg közepes vagy kis létszámú. Nagyon sok feladatot teljesen decentralizáltak. Az ilyen cégek leggyakrabban termékelvű megoldást alkalmaznak.

Az 1997-2004 között a szerző közreműködésével elvégzett hét magyarországi empirikus felmérés adatai (Karoliny – Poór, 2005; Poór, 2005) azt mutatják, hogy a nagy nemzetközi vállalatok helyi leányvállalatainak közel 70 %-ában felsővezetői funkcióvá vált a HRM.

### Helyi leányvállalatok

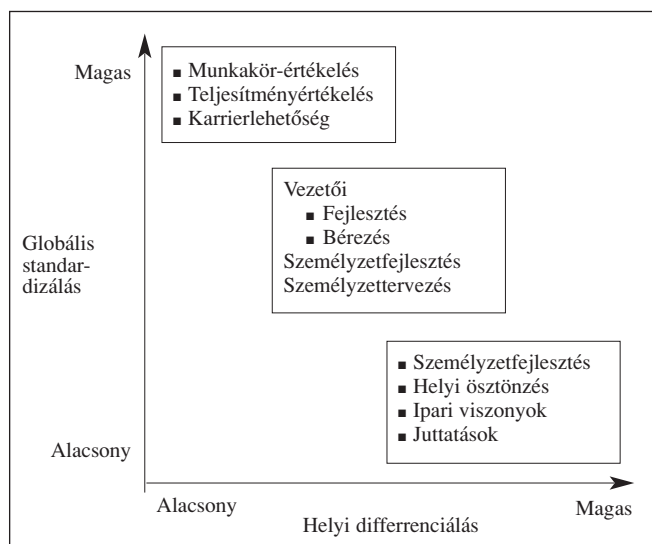
#### HR gyakorlatának ellenőrzése

Ebben a tekintetben számos eszköz terjedt el:

- **Kontrollingszerek:** A helyi leányvállalat HR szakemberei rendszeresen jelentik az anyavállalat igényei szerint havi, negyedéves és éves beszámolóikban a távozók és a felvettek számát, bérek alakulását, tréningek számát és költségét stb.
- **Üzleti gyakorlat:** A legtöbb ilyen cégnek saját üzletviteli szabályzata van, amiben meghatározzák az etikus és nem etikus dolgokat. Ezek betartását cégekultúrától függően ellenőrzik (7. ábra).

7. ábra

#### Helyi és központi feladatok a HRM területén



### Vonalbeli vezetés és a HR

A kérdés kicsit dodonai. Hiszen ha azt nézzük, hogy a cég jelentős részénél a HR területről soha nem lesz valakiből CEO, vagy pedig mennyire partnere a vonalbeli menedzsment a HRM-nek, akkor azt kell látnunk, hogy az esetek többségében a vonalbeli menedzsmentnek van döntő szava (Scullion – Brewster, 2001). Más (Brewster, 1999; Brewster et al., 2004) kutatások is azt mutatják, hogy a HRM nem tudja tovább növelni befolyását.

Mégis miért merül fel az általános HR irodalomban, az IHRM területen is, hogy növekszik a vonalbeli menedzsment szerepe a személyzeti kérdésekben? Larsen – Brewster (2003) erre a kérdésre a választ azzal kezdik, hogy a vonalbeli menedzser felel a saját területén minden fontosabb tevékenységért, míg a HRM a személyzeti kérdések összességét fogja össze az egész szervezeten belül.

Ha a HRM szerepéből indulunk ki, akkor azt kell látni, hogy az jelentősen módosult. Az elmúlt évtizedek alatt az adminisztrátori, a kollektív érdekegyeztetőből jelentősen elmozdult a változásmenedzseri és stratégiai szerep irányába (Ulrich, 1997). Az első kettőre valószínűleg egyetlen vonalbeli menedzser sem áhítozik, viszont a másik két szerep már érinti az ő felségterületüket is (Larsen – Brewster, 2003). Ezen a területen már előfordulhatnak érdekütközések és súrlódások. A HR és vonalbeli menedzsment közötti szerepmegosztás erősödését jelzi az is, hogy a HRM részleg létszáma nem nő, sőt csökken (Brewster et al., 2004). Az egyre több üzleti diplomáciával rendelkező menedzser jelenléte is erősíti ezt a tendenciát.

### Hazai tapasztalatok

Az elmúlt 18 évben, mióta nagyobb számban működnek nemzetközi vállalatok hazánkban, jelentősen módosult e cégek HRM gyakorlata. A közelmúltban elvégzett keresztmetszeti felmérés alapján a következőkben foglalhatók össze a legjellemzőbb hazai trendek 42 Magyarországon működő nemzetközi vállalat gyakorlata alapján. (Poór, 2005) (1. táblázat).

1. táblázat

#### Az OLI-paradigma elemei

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

- Jelentősen növekedett a vizsgált időszakok alatt az egy főre jutó árbevétel.
- Valamelyest növekedett a központ (HQ) centralizációja a helyi HR-rel szemben.
- Legjelentősebb a központ befolyása a vezetői, míg a beosztotti munkakörök esetében jóval alacsonyabb ez a hatás.



- A vizsgált három időszak (jelenleg, gazdasági visszaesés és az átalakulás-fejlődés) alatt jelentősen visszaesett a felmérésben résztvevő cégeknél az ipari viszonyok (szakszervezetek) szerepe. Valamelyest nőtt a kezdetekhez képest a tréning és a személyzetfejlesztés szerepe.
- Az ösztönzés-juttatás funkció továbbra is megőrizte fontosságát.
- Összhangban a nemzetközi tendenciákkal csökken a külföldi és folyamatosan növekszik a magyar ki- küldöttek száma, és valamelyest növekedett az elmúlt időszakokhoz képest a központokhoz (HQ) ki- küldött magyarok száma.

\* \* \*

Simai Mihály 1986. január 16-án tartott akadémiai székfoglaló beszédében hangsúlyozta az emberi tényezőnek a különböző országok növekedésében játszott szerepét, nagyon előrelátóan rámutatott a „kiművelt emberfők” szerepének radikális változására a világ- gazdaság és azon belül a vállalatok fejlődésében. Ahhoz, hogy a nemzetközi vállalatok szervezetüket sikerrel tudják működtetni a világ különböző részein, igen jelentős hangsúlyt kell fektetniük a HRM funkció megfelelő szintű szervezeti illeszkedésére.

## Felhasznált irodalom

- Adler, N.* (1997): International Dimensions of Organisational Behavior. PWS-Kent, Boston
- Alvesson, M. – Berg, P. O.* (1992): Corporate Culture and Organizational Symbolism. Walter de Gruyter, Berlin
- Ball, G.* (1967): Cosmocorp: The Importance of Being Stateless. The Columbia Journal of World Business, November-December
- Bartlett, C. – Goshal, S.* (1986): Tap your subsidiaries for global reach. Harvard Business review, No. 6, pp. 87-94.
- Bartlett, C. – Goshal, S.* (1989): Managing across border: The transnational solution. Harvard Business School Press, Boston
- Bartlett, C. – Goshal, S.* (2000): Text, Cases and Readings in Cross-Border Management. Irwin McGraw-Hill, Boston
- Bartlett, C. – Goshal, S. – Birkinshaw, J.* (2004): Transnational Management. Text, cases and Readings in Cross-Border management. 4th ed. McGraw-Hill, Boston
- Benson, J.* (1975): The inter-organizational network as a political economy. Administrative Science Quarterly, 20, pp. 229-249.
- Berneke Á.* (2002): A globális gazdasági földrajz. Nemzeti, Budapest
- Black, J. – Gregersen, H. – Mendenhall, M. – Stroh, L.* (1999): Globalizing People Through International Assignments. Addison Wesley-Longmans, Reading, Mass
- Bögel Gy.* (1999): Nyereségközpont, üzletág, divízió. Kossuth, Budapest
- Brewster, C. – Hilar, H.* (eds.) (1999): International HRM, Routledge, London
- Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M.* (2004): Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence? Elsevier, London
- Chandler, A.* (1990): Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism. Harvard University Press, Cambridge
- Csáki Gy.* (2002): Nemzetközi gazdaságtan alapjai. Napvilág Kiadó, Budapest
- Dowling, P. – Welch, D.* (2004): International Human Resource Management. Thomson, London
- Dudás – Karolinyné – László – Lévai – Poór* (eds.) (2003): Bevezetés a közigazgatási emberi erőforrás menedzsmentbe. Közigazgatási Intézet, Budapest
- Dulfer, E.* (2001): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. München
- Dunning, J.* (1988): The Theory of International Production. The International Trade Journal, No. 3, pp. 269-296.
- Egelhoff, W.* (1988): Organizing the multinational enterprise. An information processing perspective. Ballinger, New York
- Engle, A. D – Mendhall, M, E. – Poór J.* (2004): Transznacionális emberierőforrás-menedzsment makro és mikro jellemzői. Marketing és Menedzsment, 5. szám, pp.36-49.
- Evans, P. – Pucik, V. – Barsoux, I. L.* (2002): The Global Challenge. McGraw-Hill, Irwin
- Fatehi, K.* (1996): International Management. Prentice Hall, New Jersey
- Fülöp Gy.* (2001): A globális vállalati stratégiák. Aula, Budapest
- Galbraith, J. – Kazanjan, R.* (1986): Organizing to Implement Strategies of Diversity and Globalization the Role of Matrix Organization. Human Resource Management, No.1.
- Galbraith, J.* (2000): Designing the Global Corporation. Jossey-Bass, San Francisco
- Hedlung, G.* (1994): The Hypermodern MNC – A Hierarchy? Human Resource Management, No. 1, pp. 9-35.
- Hill, C.* (2003): Global Business. McGraw-Hill, Boston
- Karoliny M-né – Farkas F. – László Gy. – Poór J.* (eds.) (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. 4. Kiadás KJK-Kerszöv, Budapest
- Karoliny M-né – Poór J.* (2005): Konvergenciák és divergenciák az emberi erőforrás menedzsmentben. Vezetéstudomány 2006. 10. sz. 2-16- o.
- Kozma F.* (1981): Emberi tényező a gazdasági fejlődésben. Kosuth Kiadó, Budapest
- Krugman, P. R. – Obstfeld, M.* (2003): Nemzetközi gazdaságtan. Panem Kiadó, Budapest
- Larsen, H. H. – Brewster, C.* (2003): Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? Employee Relations, Issue 3, pp.228-245.
- Lengnick-Hall, C. – Lengnick-Hall, M.* (1988): Strategic Human Resource Management. A Review of the Literature and Prepared Typology. Academy of Management Review, Issue 3, pp. 454-470.
- Macharzina, K.* (1989): International Betriebswirtschaftslehre. in: Macharzina, K.-Welge, M. K. Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung. Poeschal, Stuttgart
- Meier, H. – Roehr, S.* (2004): Einführung in das Internationale Management. Neue Wirtschafts-Briefe, Herne-Berlin
- Nohria, N. – Ghoshal, S.* (1997): The Differented Network. Organizing Multinational Corporations for Value Creation. Jossey-Bass, San Francisco
- Otterbeck, L.* (1981): The management of headquarter-subsidiary relations in multinational corporations. Gower, Aldershor
- Oviatt, B. – McDougall, P.* (1994): Towards a Theory of International Joint Ventures. Journal of International Business Studies, No. 1. pp. 45-64.
- Perlitz, M.* (2004): Internationales Management. Lucius & Lucius, Stuttgart
- Poór J.* (ed.) (1996): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Poór J. – Farkas, F. – Karoliny-né.* (1999) (eds.): Személyzeti- Emberi erőforrás menedzsment. 3. Kiadás, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Poór J. – Héjja L.* (1998): Az emberi erőforrás menedzselés gyakorlata magyarországi nagyvállalatoknál. In: Munkaügyi Szemle, No. 7-8.

- Poór J. (1999): Major Developments in Human Resources Management. IHRIM Journal, September, pp. 95-98.
- Poór J – Farkas F. (eds) (2001): Nemzetközi menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Poór J. – Roberson, M. (2003): Globális fejlődés. Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) eredményessége a magyar vállalatoknál az új évezred elején. Vezetéstudomány, 2003. 1. szám, pp. 13-19.
- Poór J. (2004): A tanácsadó ipar nemzetköziesedésének lehetőségei és a kereskedelmi elméletek. Vezetéstudomány, 3. szám, pp. 47-56.
- Poór J. (2005): Menedzsment tanácsadás fejlődése. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Poór J. (2005): „Örökség – A nemzetközi vállalatok leányvállalati szerepének és fejlődésének HR vonatkozásai Magyarországon. (1988-2005) (kutatási jelentés), Mercer, Budapest
- Prahalad, C.K. – Doz, Y. L. (1987): The Multinational Mission Balancing Local demands and Global Visions. New York: The Free Press
- Reketye G. – Fojtik J. (2004): Nemzetközi marketing. Dialóg-Campus Kiadó, Budapest-Pécs
- Schuler, R. – Dowling, P. (1993): An integrative framework of strategic human resource management. International journal of Human Resource Management, No. 4, pp. 717-764.
- Scullion, H. – Starkey, K. (2000): In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm. International Journal of Human Resource Management, December, Issue 6, pp. 1061-1081.
- Scullion, H. – Brewster, C. (2001): The Management of Expatriates Messages from Europe. Journal of World Business, Issue 4, pp. 346-366.
- Servan-Schreiber, J. (1967): Le Defi American. Denoel, Paris
- Simai M. (1986): Az emberi tényező a világgazdaságban az 1980-as években. Akadémiai székfoglaló. Akadémia, Budapest
- Simai M. – Gál P. (2000): Új trendek és stratégiák a világgazdaságban. Akadémia, Budapest
- Stopford, J. – Wells, L. (1972): Managing the Multinational Enterprise, Organization of the Firm and Ownership of Subsidiaries. New York
- Szanyi M. (1997): Elmélet és gyakorlat a nemzetközi működőtőke-áramlás vizsgálatában. Közgazdasági Szemle, június, pp. 452-477.
- Szentes T. (1999): Világgazdaságtan I. kötet Elméleti és módszertani alapok. Aula Kiadó, Budapest
- Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions. Harvard Business School, Boston
- Vernon, R. (1966): International investment and international trade in the product cycle. Quaterly Journal of Economics, No. 80, pp.190-207.
- Vernon, R. (1971): Sovereignty at Bay. Basic Bokks, New York
- Wild, J. – Wild, K. – Han, J. (2003): International Business. Prentice Hall, New Jersey