

FLECKER, Jörg

# A MUNKASZERVEZET KONVERGENCIÁJA A NEMZETKÖZIESEDETT GAZDASÁGBAN

– Elméleti fejtegetések és Ausztria esete –

A tanulmány első, elméleti része azt a kérdést vizsgálja, hogy vajon beszélhetünk-e a munkaszervezetek valamiféle „globális” egységesüléséről. Ebből a célból a szerző mindenekelőtt néhány elméleti fogalmat tisztáz. Az ezt követő empirikus rész a munkaszervezet ausztriai fejlődését ismerteti a gazdaság nemzetköziesedésével összefüggésben. Ez a fejtegetés Ausztriában végzett gyakorlati munkán alapszik, és azokból a nemzetközi együttműködési eredményekből merít, amelyek között elméleti elemzések és összehasonlító vizsgálati tapasztalatok egyaránt előfordulnak.

A munka és a vezetés jellege egyre gyorsabb ütemben változik. Az ezen a területen dolgozó társadalomtudósok igyekeznek megfogalmazni a jelenlegi tendenciákat és lehetséges kimenetelüket. Az 1970-es és 1980-as években az új technika állt az érdeklődés középpontjában. Miközben a műszaki haladás még mindig kiemelkedő fontosságú szerepet játszik a munkaszervezet fejlődésében és a termelés társadalmi viszonyaiban, a hangsúly a globális gazdasági átalakulás felé tolódott el. Az olyan fejlemények mint az egykori szocialista országok beépülése a tőkés világrendbe, az egységes európai piac kialakulása és a kieleződött verseny a világ egyes térségei – Észak-Amerika, Európa és Dél-Kelet-Ázsia – között jogosan keltette fel a szervezetkutatók érdeklődését. Ezek az alapvető gazdasági és geopolitikai változások megváltoztatták a szervezeti döntések hátterét és módszereit, és ezért kellő figyelmet igényelnek mind az elméletek kidolgozásában, mind az empirikus kutatásban. Az összehasonlító kutatásban a gyakorlati életben bekövetkezett fejlemények következtében az inga visszafelé leng ki, a hetvenes években ugyanis a „változatosság” pólusa felé tartott, és ott is maradt a nyolcvanas években. „Globalizáció” címszó alatt a különböző országok szervezeti sajátosságainak vizsgálatában a „konvergencia” tendenciái vonták ismét magukra a figyelmet.<sup>1</sup>

## Nemzetköziesedés vagy globalizáció?

Ismét napirendre került a konvergencia kérdése. A vita az azóta bekövetkezett hatalmas geopolitikai, gazdasági és társadalmi változások következtében mégis nagymértékben eltér a hatvanas évekre jellemzőktől. A régebbi

konvergenciaelméletek hipotézisei szerint a technika volt az az egységesítő tényező, amely a társadalmi kapcsolatokat meghatározza. Úgy gondolták, hogy az ipari társadalom jellegzetességei szétterjednek az egész Földön, s a társadalmi konfliktusokat harmonikus kapcsolatok váltják fel. (Kerr et al. 1960) Szervezeti szinten a kontingencia-elmélet a szervezeti képződmények magyarázatában olyan változókra hivatkozott mint a technika, a méretarány, illetve a piaci környezet, ugyanakkor nem vett tudomást a társadalmi szempontokról. Fel-tételezte, hogy a nagyméretű szervezetek általános ésszerűségi ismérvei univerzális szervezeti jellegzetes-ségeket hoztak létre. A nemzeti különbségek állan-dósága azonban azokat az institucionalista felfogásokat támogatta, amelyek szerint a különböző cselekvési útvonalak hasonló célok elérése felé irányulnak a külön-böző országokban. E nézet szerint a szervezeteket nem egyetemes logikai elvek, hanem a „társadalmi hatások” formálják. (Maurice et al. 1980) A konvergenciával kapcsolatos jelenlegi vita nem újítja fel az ipari társada-

<sup>1</sup> A jelen tanulmányban ismertetett meglátásokat Paul Thompsonnal, Terry Wallace-szal (Foglalkoztatási és Munkaügyi Kutatóközpont – Central Lancashire-i Egyetem), Per Sederbladdal és Roland Ahlstranddal (Lundi Egyetem, Svédország) együtt dolgoztam ki. Az ebből az együttműködésből született közös tanulmányok és cikkek a jelen tanulmány bibliográfiájában szerepelnek. Az osztrák kutatást a Bécsi Munkakutató Központ (WORC) végezte a „Tulajdoni változások és munkaadó-munkavállalói kapcsolatok” (szponzorálta: Tudományos Kutatást Fejlesztő Alapítvány) és „A termelés szervezetének és a munkaerő kihasználásának nemzetközi összehasonlítása” (szponzorálta: Tudományos és Kutatási Szövetségi Minisztérium) kutatási projektum keretében.

lomra vonatkozó korábbi megközelítéseket, illetve az univerzális szervezeti ésszerűség tételét. Ehelyett inkább a globalizáció empirikus tendenciáiból indul ki. Azt feltételezi, hogy a globalizálódott gazdaságban és társadalomban a hagyományos nemzeti különbségek gyorsan eltűnnek, és helyükre az egységes „uniformizált” társadalmi viszonyoknak és szervezeti struktúráknak adják át.

Mi is a globalizáció? Ezt a fogalmat gyakran használják napjaink gazdasági és társadalmi fejlődésének jellemzésére. A nemzeti és kontinentális határokon túlmutató szoros kölcsönhatásokra, valamint a korábbi történelmi stádiumokhoz képest bekövetkezett minőségi változásokra utal. Az elméleti fogalmak tisztázása céljából mindazonáltal külön kell választanunk a gazdasági és társadalmi globalizációt.

### Gazdasági globalizáció

A globalizáció definiálásakor több szerző is megállapítja, hogy a gazdasági tevékenység nemzetköziesedése egyáltalán nem újkeletű. Míg az árukereskedelem évszázadok óta világméretű, a termelési folyamatok elsődlegesen a nemzetgazdaságokon belül zajlottak.

„A világ gazdaság jellege azonban, különösen az ötvenes évek óta ugrásszerűen megváltozott. A nemzetközi határok többé már nem zárják el egymástól „vízhatlan” fal módjára a termelési folyamatokat. Ezek a határok inkább úgy működnek, mint egy nagymértékben átteresztő szűrő (...), egyre kevesebb iparág orientálódik a helyi, a regionális, sőt a nemzeti piacok felé. A gazdasági tevékenységek egyre nagyobb részének csak globális összefüggésben van jelentősége. (...) A világ központi és periférikus területei közötti közvetlen, erős munkamegosztáson alapuló csere nagyon bonyolult kaleidoszkopikus struktúrává alakul át, amely maga után vonja a sok termelési folyamat felaprózódását és földrajzi áthelyeződését világméreteken, úgyszintén a nemzeti határok átszelését. (Dicken 1992:4)

A globalizáció fogalma és az az állítás, hogy a gazdasági felépítés nagymértékben megváltozott, elfogadhatónak látszik. Ennek a tendenciának, valamint a gazdasági helyzetnek az empirikus igazolása továbbra is megoldatlan marad. A globalizáció fogalmának mely dimenziói vizsgálhatóak empirikusan?

Hirst és Thompson ideáltípus megkülönböztetése szerint a globalizált nemzetközi gazdaság és a világ gazdaság között a különbség a következő:

„Ebben a globális rendszerben háttérbe szorulnak a különálló nemzetgazdaságok, és alapvetően nemzetközi folyamatok és ügyletek révén kerülnek vissza a rendszerbe. A világ gazdaságban viszont, éppen ellenkezőleg, még mindig dominálnak a nemzetgazdasági szinten meghatározott folyamatok, a nemzetközi jelenségek pedig a nemzetgazdaságok különálló és egymástól eltérő teljesítményéből származnak. A világ gazdaság nem-

zetközileg lokalizált tevékenységek halmaza”. (1992:360)

A globalizáció ilyen értelemben feltehetően a következő eredményekre vezet:

- „a kormányzás problematikussága”, vagyis a globális piacok kicsúsznak a politikai szabályozás alól
- a multinacionális vállalatok (MNC-k) „transznacionálisakká” (TNC-kké) válnak, s ezzel elveszítik sajátos nemzeti gyökereiket
- a szakszervezet politikai befolyásolási és gazdasági alkupozíciója meggyengül a tőke mozgása és a munkae-  
rő rögzítettsége miatt
- a nemzetközi politikai rendszer többközpontúsága helyettesíti az egyetlen nemzeti hatalom hegemoniáját. (Hirst/Thompson 1992:361-től)

Vajon a valóság, vagyis a nemzetközi gazdasági tendenciák összhangban vannak-e a globalizációs tézissel? Hirst és Thompson úgy véli, hogy nem. Fő érvek az, hogy a fő nemzetközi gazdasági kapcsolatok az OECD országok (a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezethez tartozó országok) viszonylatában érvényesülnek: a pénz- a tőkepiac újraszabályozására irányuló tendencia, e piacok hetvenes évek óta tartó fokozatos nemzetköziesedése óta érvényesül: hogy – ha az Európai Közösséget egészen vesszük – a nagy gazdaságok GNP-jük (bruttó nemzeti termék) csupán a tíz-tizenöt %-át exportálják, illetve importálják; hogy még mindig azok a multinacionális cégek dominálnak, amelyek nem szakadtak el hazai bázisuktól; továbbá, hogy a nemzetek fölött álló kereskedelmi és gazdasági tömbök, mint pl. az EK és az Észak-Amerikai Szabadkereskedelmi Társaság (NAFTA) miatt újonnan felosztott nemzetközi gazdaság jött létre.

Ezekből az érvekből az következik, hogy mi nem vehetjük egyszerűen adottnak a globalizációt ahogyan azt a vezetési és társadalomtudományi irodalom gyakran teszi. Ehelyett azokkal az empirikus tendenciákkal kell számolni, amelyek egyes kutatási kérdések és elemzési szintek szempontjából fontosak. A vállalati kultúra, illetve a munkaszervezet kérdését illetően különösen két szempont fontos: a nemzetközi vállalatok stratégiája és struktúrája, valamint a gazdasági tevékenységek közötti kapcsolatok. Amennyiben a gazdasági nemzetköziesedés főképpen a kereskedelmi és gazdasági tömbök kialakulását jelenti, akkor a mi esetünkben az európai szintű kapcsolatok sokkal fontosabbak, mint a globális kapcsolatok. Ebben az esetben Európára tudjuk korlátozni az egyre szorosabbá váló nemzetközi kapcsolatoknak a munkaszervezetre gyakorolt hatását. Ezért először az Európán belüli és az EK/EFTA országok és a kelet-európai országok közötti konvergencia kérdése merül föl. Csak a „globális” ágazatok vizsgálatában és az európai helyzet felvázolása után van értelme a globális szintű összehasonlításnak.

A „globalizációval” kapcsolatos egymásnak ellentmondó érvekből két dolog következik. Egyrészt a tanul-

mány megvilágítja az ágazatnak mint elemzési szintnek a fontosságát. Mind a piaci struktúrák alakulása, mind a multinacionális vállalatok – a továbbiakban MNC – szervezeti jellegzetességei között erős ágazati eltérés tapasztalható. A vita eredményessége érdekében ezért néhány érvek ágazatspecifikusnak kell lennie, ezért vizsgálatunkba be kell vonni az ágazati jellegzetességekre vonatkozó információkat. Dicken az alábbi indokokat hozza föl az ágazati szintű elemzés mellett:

„A transznacionális vállalatok (TNC-k) közvetlenebbül vesznek részt és befolyásosabbak néhány iparágban, mint másokban. Stratégiai orientációjuk gyakran az iparágon belül is és az iparágak között is különböző. A stratégiai szövetségek fontossága és az anyagok és alkatrészek beszerzési forrásának jellege sokszor más az egyik ágazatban, mint a másikban. Ugyanígy a nemzeti kormányok részvétele nem egységes minden iparágban. (...) A technika és a műszaki haladás szintén távolról sem egységes a gazdasági ágazatokban. Sőt, valamely iparág egy fő megkülönböztető jege a sajátos termék- és gyártástechnológia. Még az olyan minden gazdasági tevékenységet érintő általános technológia mint a közlekedés és a távközlés is különböző lehet.” (1992:231)

Másrészt különbséget kell tennünk az egyes MNC-típusok között is. Ebben a tekintetben nem az ágazat az egyetlen tényező. Fontos tényezők például az ország, a méret, a történelmi múlt, a tulajdonviszonyok. Ezen a szinten a konvergenciahatás mértéke gyakran attól függ, hogy a vállalat milyen mértékben alkalmazza a „globális” stratégiát és struktúrát. (Flecker/Schienstock 1993)

### Társadalmi globalizáció

A „társadalom” XIX. századi koncepciója a nemzetállam fogalmán és történelmi realitásán alapul. Az összehasonlító szervezetkutatói módszerek, köztük az ún. „társadalmi hatás módszere” [„Societal Effects Approach”] a nemzetállam fogalmából indulnak ki. Megállapítható azonban, hogy a XX. századi társadalmi globalizációs folyamatok következtében az a felfogás, amely szerint a társadalom önálló egység, s mint ilyen a nemzetállammal rokon, már nem tartható fenn. (Axtmann 1992) Ennek a jelentősége munkaszervezeti konvergenciadivergencia dilemmákra vonatkozóan nyilvánvaló: ha a társadalom határai nem felelnek meg a nemzetállam határainak, és ha a társadalom globalizációja érvényesül, akkor ennek a szervezetekre gyakorolt „társadalmi” hatása többnyire nem a divergenciát, hanem a konvergenciát segíti elő. De mit is értünk társadalmi globalizáción? Sztompka (1990) azt állítja, hogy az emberi társadalmat a társadalom tagjainak egységes gondolkodása és értékrendje jellemzi. A globalizált világban a „közönséges emberek” által képviselt társadalmi gondolkodás és felfogás a kettős mechanizmusok folytán messzemenően egységesülnek. „Először is a tényleges tapasztalatok, az életmód és a

társadalmi feltételek lesznek hasonlóak. Másrészt az idegen tapasztalatok, életmódok és társadalmi feltételek ismerete még akkor is hozzáférhetőbbé válik az utazás, a tömegkommunikációs eszközök (médiák) és a személyes kapcsolatok révén, ha különbözőek maradnak. A vidéki tudatlanság kozmopolita képzeletvilággá alakul át. A tényleges tapasztalatok, de legalábbis az idegen tapasztalatokról szóló információk hasonlósága megnyitja az utat a társadalmi berendezkedések sokféleségének és változatosságának tényleges, de legalábbis helyettesítő újrálése vagy elképzelése felé. Az, amit a szociálanropológusok kontextuális újraértelmezésnek vagy relativizációnak neveznek, napi gyakorlatként a közönséges ember számára is elérhetővé válik. Következésképp, jelentésrendszerük, fogalmi kereteik és értékrendjük igazodik egymáshoz. A különböző társadalmak tagjai még akkor sem egymástól függetlenül beszélgetnek, hanem megértik egymást, ha hiedelmek és ismereteik különbözőek is.” (Sztompka 1990:52)

Megállapíthatjuk, hogy a sokféleség tartóssága az állandó nemzeti sajátosságokban nem vehető adottnak. A szervezetek nemzetközi fejlődésével foglalkozó institucionalista és kulturalista beszámolók általánosságban nem vitatják a nemzeti kultúrák stabilitását. Ha a társadalmi globalizációnak ezt a definícióját a munkaszervezet konvergenciájának kérdésére alkalmazzuk, akkor feltételezhetjük, hogy a nemzetileg kötött vezetési rendszer eleve adottnak tekintett jellege egyre kevésbé állja meg a helyét. Az átlagembernek az a képessége, hogy az idegen cselekvésmódokat elvesse, különösen a hegemónikus nemzetekből eredő gyakorlat esetében elveszíti jogosságát. A másik megállapítás szerint a társadalmi változások nemcsak a (nemzeti) társadalomra jellemző dinamikából fakadnak. A normák, értékek és elvek nemzetközi terjedése is nagy jelentőségű.

„A reformáció és a földrajzi felfedezések korától kezdve a modern világ minden fontosabb változása kiszugárzott külföldre... Az emberek mindenütt tisztában voltak azokkal az eseményekkel és „előrehaladással”, amely összehasonlítási alapot nyújtott az otthoni fejlődés megítéléséhez.” (Bendix 1978, idézi Axtmann 1992:14)

Axtmann véleménye szerint a társadalmi és politikai entitásokat nem kell úgy tekinteni, hogy logikailag és empirikusan megelőzik a közöttük lezajló kölcsönhatásokat és cserefolyamatokat. „Éppen ellenkezőleg, ezek a kapcsolatok és cserefolyamatok az egyes országok társadalmi és politikai szervezeti alapvető vonásait képezik.” (Axtmann 1992:15k) Ha ezt a gondolatmenetet a munkaszervezet konvergenciájára, illetve divergenciájára alkalmazzuk, akkor a következőket mondhatjuk: Azok a nemzeti intézmények, amelyek a szervezeti felépítésre és a munkaerő felhasználására kihatnak, nem feltétlenül alapulnak a társadalom relatíve stabil kulturális jellegzetességein. Magyarzatukban figyelembe kell vennünk a külső hatásokat. Brit nézőpontból például

Németországnak a nyolcvanas években elért gazdasági sikerei olyan társadalmi intézményekkel magyarázhatóak mint például az oktatási rendszer és a munkaügyi kapcsolatok. (Lane 1989) Az intézményi jellegzetességek a demonstrációs hatás révén egyik országból a másikba terjednek.

Miközben az önálló nemzeti társadalmak eltűnőben vannak, s ez gyengíti a „társadalmi hatásokon alapuló megközelítést”, ez objektíve nem támogatja a konvergenciaelvet. Az ismeretek terjedése globális szinten és például a munkaerőkölcsönözés univerzálissá válása feltétlenül előkészíti a talajt a munkaszervezeti modellek nemzetközi elterjedésére. Alig tudjuk azonban elképzelni az olyan társadalmi tendenciákat mint pl. az univerzális fogalmak, normák és értékek globális szinten, azaz azokat, amelyek „denacionalizált” módon közvetlenül alakítják a szervezeti jellemzőket. A mi esetünkben ezért a társadalmi globalizáció fogalmát kissé más értelemben kell használni, nevezetesen úgy, hogy a nemzetközi orientációjú elit vagy szubkultúra osztozik a tisztán nemzetközileg kialakított közösségek céljaiban és gondolatvilágában. Az arisztokrácia szerepe a nemzetállam keletkezése idején összefüggésbe hozható a mai tudományos közösséggel vagy nemzetközi menedzsmenttel. Szigorú értelemben ez azt jelenti, hogy az elképzelések, illetve fogalmak nem egy adott „fejlett társadalom”-ból erednek, ezért nincsenek sajátos nemzeti ismérvek. Ezek az ismérvek ugyanis, például az üzleti tanácsadás, vezetőképzés és vezetési irodalom nemzetközi szférájában jelentkeznek, amelyek már elveszítették nemzeti kulturális gyökereiket. A „globális vezető” létezése például, amint azt többnyire a globalizációval foglalkozó szakirodalom állítja, empirikus bizonyíték a társadalmi globalizáció tézisére. Egészen nyilvánvaló okból szintén támogatja a konvergencia ügyét.

Thompson és társai legújabb tanulmányukban kételkednek a „globális vezető” fogalmában, vagyis egy bizonyos országhoz nem kötődő vezetői réteg megjelenésében. Különösképpen a vállalatoknak azt a képességét vonják kétségbe, hogy ilyen személyzetet tud kitermelni magából, vagyis a globális szinten érvényesítő professzionalizációs folyamatot a tudás és a „kollektív mobilitás” tekintetében, továbbá megkérdőjelezi a külföldön működő vezetők alkalmazása iránti igényt a vállalat minden fejlődési stádiumában. (1993:3) Az élelmiszeriparban például még európai szinten is arra panaszkodnak, hogy „hiányoznak a páneurópai vezetők, akik a páneurópai gyárakhoz illenének”. (McGee/Sega-Horn 1992:40) A „külföldiek kudarca” körüli vita (Enderwick/Barber 1992:265) a személyügyi vezetés irodalmában ugyanebbe az irányba mutat.

Végezetül megállapítható, hogy a társadalmi globalizációnak ez a vetülete tehát kevésbé fontos a gyakorlatban, mint a globalizáció irodalmában. Thompson et al. (1993) kijelentik, hogy nem a globális vezetőre, hanem a globális vezetési rendszerekre kell

helyezni a hangsúlyt. A nemzetközileg elterjedt vezetési szervezetet a „helyi vezetők” is átvehetik és alkalmazhatják. Végezetül megjegyzem, hogy a társadalmi globalizációban a konvergenciahatás korlátozottan érvényesül. Minden bizonnyal fontosabbak a közvetett jelenségek. Az életmód és a fogyasztás egységesülési tendenciája, valamint a igények ebből eredő homogenizálódása folytán jönnek létre a nemzetközi piacok, és több ágazatban is a globális piacok. Ezt a vállalatok a globális termék- és marketingstratégiához használják föl, amelybe beletartozik a termelés integrációja, illetve összpontosítása nemzetközi szinten. Az alábbiakban szó lesz arról, hogy ezek a vállalati fejlemények munkaszervezeti szinten konvergenciát idéznek elő.

## Konvergencia vagy divergencia?

Amikor a konvergencia vagy a divergencia fogalmát használjuk, válaszolnunk kell arra a kérdésre, hogy tulajdonképpen mi a vizsgálat tárgya: Miről tételezzük fel, hogy konvergál? Az összehasonlító társadalomtudomány egyrészt a társadalmi intézmények, illetve struktúrák makroszintjével, másrészt a szervezeti jellemzők mikroszintjével foglalkozik. A másik kérdés a vonatkoztatási szinttel kapcsolatos: Tulajdonképpen mi az összehasonlítási terület? A konvergenciát például globális szinten feltételezzük minden ipari ország között, vagy csak Európa vonatkozásában? A konvergencia fogalmával kapcsolatos harmadik kérdés a teleológiai jelentésre vonatkozik: Azt jelenti-e ez, hogy a különböző helyzetek egy közös állapot felé fejlődnek? És vajon a társadalmi kapcsolatoknak erről az egységes jellegéről feltételezhető-e, hogy a fejlődés végső stádiuma („a történelem vége” vagy „az egyedüli helyes út”)? Vagypedig a konvergenciát a növekvő hasonlóság és a csökkenő különbség kevésbé határozott értelmében használjuk?

A tanulmány elsősorban a szervezeti szintű konvergenciával foglalkozik. Kérdése az, hogy vajon a munkaszervezet, a munkaerő felhasználása és a vezetési stílus a különböző országokban egyre inkább hasonlóvá válik-e? A szakirodalomban a konvergencia rendszerint globális szinten értelmezendő, jöllehet a fejtegetések többé kevésbé implicit módon az Észak-Amerikából, Európából és Japánból álló „triád”-ra korlátozódnak. Tekintettel az amerikai és japán vezetési módszerek fontosságára a jelenlegi üzleti környezetben, ez tűnik a megfelelő elemzési szintnek. Kiderülhet azonban, hogy a konvergencia csupán európai szinten zajlik, ez azonban megvizsgálendő empirikus probléma. A konvergencia fogalma nem hordozhat teleológiai jelentést abban az értelemben, hogy a szervezeti ismérvek egy végső optimum felé „konvergálnak”. A kapitalizmus dinamikus rendszer, amelyben a változás az egyetlen állandó. A munkaszervezet végső stádiumának globális elterjedése helyett az várható, hogy gyorsabban fognak elter-

jedni országhatároktól függetlenül az új módszerek, amelyek helyi vagy nemzetközi szinten jelentkeznek. (Flecker/Thompson/Wallace 1993)

### **A globalizáció konvergenciára vezet**

A nemzetközi és globális szintű kapcsolatok összefonódásából származó fokozódó feszültségek elősegítik az ismeretek terjedését, és az alkalmazkodás irányába ható nyomást. Egészen nyilvánvaló, hogy a gazdasági és társadalmi nemzetköziesedéssel együtt az egyes országokba szabadon áramolnak a külföldi cselekvési minták. Következésképp a nemzeti társadalmakból, illetve kultúrákból eredeztethető társadalmi kapcsolatok és a szervezeti felépítés sajátosságai részben veszítenek fontosságukból. Ebben az összefüggésben a multinacionális vállalatok döntő szerepet játszanak. A konvergencia hordozói, egyszerűen azért, mert a határokat átszelő szervezetük eleve az ismeretek és módszerek átvitelét jelenti. Ezenkívül az innováció a demonstrációs hatás révén a hazai cégekre is többnyire áttérjed. A helyi leányvállalatok alkalmazkodását a vállalati szokásokhoz elősegíti a multinacionális vállalatok ellenőrzési (irányítási) szervezete.

A módszerek átadását a vállalati szervezetben és azon kívül – mint például a beszállítói hálózatokban – úgy definiálhatjuk, mint tudatos kísérletet arra, hogy a központilag megszervezett műszaki és szervezeti ismereteket a vállalat vagy a hálózat különböző egységeiben alkalmazzák. A gazdasági szakirodalomban a multinacionális vállalatok megjelenését rendszerint az ilyen vagy onból eredő versenyelőnyvel magyarázzák. A nagyvállalatok méretgazdaságosságot tesznek lehetővé a műszaki fejlesztésben és a termelési módszerek fejlesztésében. Ennek egyik módszere, hogy kísérleti projektumokat indítanak be egy adott leányvállalatnál. Amennyiben sikeres, a tapasztalatokat más egységekben is alkalmazzák. (v. ö. Jürgens et al. 1989) A másik lehetőség a fejlesztési tevékenység központosítása. A nyolcvanas években az olyan vállalatok mint a General Motors, a FIAT, a Saint Gobain, a Philips és a General Electric központi termelésautomatizálási osztályokat alapított. Ezáltal a központ hatása e stratégiai funkció tekintetében felerősödött, a fejlesztési összköltségek pedig lecsökkentek. (Tulder 1988:86) A műszaki és szervezeti transzfer különböző mechanizmusok, pl. a nemzetközi projektteamek, termelékenységi könyvvizsgáló osztályok és vezetőképző osztályok révén valósul meg. (v. ö. Frenkel 1991) A nagymértékben integrált nemzetközi termelési folyamatokban a leányvállalatok szervezetének és technikájának az adaptációjára van szükség a különböző egységek összeegyeztettségéhez. A „svéd” típusú termelés- és munkaszervezésnek a Volvo brit telephelyeire történő átvitelét például a gyártáskapacitás rugalmas hasznosításának igénye, valamint a le-

ányvállalatok közötti kölcsönös műszaki kapcsolatok tették lehetővé. (Thompson/Sederblad/Ahlstrand 1992)

A nagyvállalatok decentralizációja miatt a beszámoltatási eljárások („reporting procedures”) váltak a legfontosabb ellenőrzési rendszerré. A leányvállalatokat főképpen a pénzügyi irányítás kényszeríti arra, hogy javítsák teljesítményüket, és innovatív szervezeti megoldásokat alkalmazzanak. Ezenkívül a termelékenységet és más teljesítmény-szemponyokat alaposan ellenőrzik („auditálják”). A számítógépes hálózatok átláthatóvá teszik a nagy, komplex és széttagolt szervezeteket. Bár a pénzügyi irányítás sajátos hatást gyakorol a konkrét szervezeti döntésekre, gyakran azzal jár, hogy vállalati vagy ágazati szinten is új módszereket alkalmaznak. Ezzel szemben a gyártásfolyamatok könyvvizsgálói ellenőrzése, valamint az egységeknek a pontszám szerinti rangsorolása sajátos eredményt hozott, mert a mutatószámok és a könyvvizsgálati módszerek megváltozása már eleve bizonyos szervezési módszereknek kedvez. Az olyan módszerek ugyanias mint az átfogó minőségellenőrzés (Total Quality Management – TQM) jelzik, hogy a könyvvizsgálat és az adaptáció nem korlátozódik a termelésre, hanem többnyire a vezetést is magában foglalja. Ez egy másik „konvergenciahordozó”, nevezetesen a vállalati tanácsadás példájával szemléltethető.

Egy tekintélyes amerikai tanácsadó céget arra kértek fel, hogy elemezze a döntési folyamatot egy nagy „XYZ” vállalatnál. Jelentésükben kritizálták a vállalat döntéshozatali stílusát, amelyet úgy jellemeztek, hogy többek között „intuitív” és „konszenzuson alapuló”. Ők „a hagyományos XYZ módszerekkel kapcsolatos megfigyeléseiket” „a más vállalatoknál alkalmazott gyakorlat válogatott példáival” hasonlítják össze. Ezeket „válogatott példákat”, amelyeket mintaképpül állítanak, nyilvánvalóan USA-beli ügyfeleiktől vettek és az USA tankönyvek normáit tükrözik, amelyek nem intuitívak, hanem „a tényeken alapulnak”, és nem a bizalmi, egyéni kapcsolatokon és a konszenzusra való törekvésen, hanem „a hatáskörök világos körülhatárolásán alapuló gyors döntéseken”. (Hofstede 1980:59)

*Összefoglalva:* a globalizáció – a kiélezett verseny és következtésképp az új szervezeti és műszaki megoldások elfogadására nehezedő nyomás révén – a módszereket a vállalaton belül keresztül vivő transznacionális vállalatok (TNC-k) növekedése, a kompatibilitást igénylő, nemzeti határoktól független termelésintegráció, továbbá a TNC-ken belüli irányítási rendszerek formájában nyomást gyakorol a helyi vállalatvezetőkre a nemzetközi normák elfogadására.

### **A globalizáció divergenciára vezet**

Jóllehet általában megállapítják, hogy a gazdasági és társadalmi globalizációs tendenciák elősegítik a munkaszervezetek konvergenciáját, le kell szögeznünk, hogy ennek az ellenkezője igaz. Elméletileg a globális

szintű verseny és az országok többségének integrálása a globális gazdasági rendszerbe nem teszi szükségessé, hogy a különböző országokban működő cégek egy univerzális szervezeti formához igazodjanak. Az azonos termelési szint, minőség, szállítási idő és más versenytervezők különböző módszerekkel is biztosíthatók. Az összehasonlító szervezetelméleti kutatások társadalmi jelenségek oldaláról való megközelítése alapján megállapíthatjuk, hogy funkcionális ekvivalensek, t. i. különböző cselekvési irányok vezetnek hasonló szervezeti célok felé. (Maurice et al. 1980) Több institucionalista szerző nemcsak vallja a társadalmi intézmények és következképp a szervezeti felépítés nemzeti különbözőségének fennállását, hanem azt is megállapítja, hogy a nemzetközi gazdasági egységesülés pl. az Európai Közösség nem konvergenciát, hanem divergenciát idéz elő. Ez a hipotézis a következő elméleti tételen alapszik: Valamely ágazat teljesítménye egy adott országban nem az ezen társadalom intézményi háttére és egy konkrét iparág feltételezett ideális profilja közötti összhangnak a következménye, hanem hogy megfelel-e egymásnak az ipar, az ágazat, a vállalati profil és a társadalmi hatás jellege. (Sorge 1991:186) Ez azt jelenti, hogy a cégeknek annak érdekében, hogy képesek legyenek egymással versenyezni, olyan munkaszervezetet, vezetési stílust és munkaerő-hasznosítási módot kell választaniuk, amelyek igazodnak ahhoz az intézményi környezethez, amelyben működnek. Ez fontosabb, mint a nemzetközileg elismert „legjobb gyakorlat”-hoz való alkalmazkodás. Ezenkívül a szervezeti szinten ebből adódó divergenciát nem semlegesíti a „kiskapun” keresztül a társadalmi szintű konvergencia.

„Valószínűbb, hogy szoros versenyhelyzetben az intézményi megalapozottságú versenylőny mentén a társadalmi specializáció, és így a társadalmak intézményi sajátosságai is fel fognak erősödni.” (Sorge 1991:186)

Az összehasonlító kutatás ilyen fajta institucionalista a megközelítésének és a jelenlegi fejlődés institutionalista értelmezésének kritikusai a gazdasági tényezők erejére mutatnak rá. „Úgy tűnik, hogy az institutionalisták meglepedkeznek arról, hogy a tőkés országok a globális rendszer részét képezik.” (Smith/Meiksens 1991:12)

Nemcsak a piaci globalizáció, s ennek következtében a verseny kiéleződése befolyásolja a vállalati szintű szervezeti döntéseket. Számításba kell még vennünk a tőke fokozódó koncentrációját is, és a gazdasági tevékenységek ebből eredő szervezeti formáját. Sorgének a fent említett divergenciátézise azon a feltételezésen alapul, hogy a cégek elég önállóak ahhoz, hogy a nemzeti intézményi feltételekhez alkalmazkodjanak. A transznacionális vállalatok leányvállalatai és beszállítói esetében ez megkérdőjelezhető. A haszonjárműszektor fejlődése Európában például világosan jelzi, hogy az utóbbi években még a nemzeti jellegű gazdasági tevékenységek is nemzetek fölötti szinten folynak. (Flecker et al. 1993)

A különböző európai országokban működő hazai cégek uralták a múltban az egyes nemzeti piacokat. A koncentrációs folyamat során a független teherautógyártók száma az 1950. évi ötvenöttről 1988-ra tízenegyre csökkent. Ebben közrejátszott, hogy a fennmaradó nemzetközi vállalatok felvásárolták a nemzeti vállalatokat és piaci részesedésüket. Az előbbieknél az volt a stratégiájuk, hogy a megszerzett cégeket nemzetek fölött álló termelőláncolatokká egyesítették, amelyekre a leányvállalatok közötti munkamegosztás, valamint a tevékenységek nagymérvű integrációja jellemző európai szinten. Németországon és talán Svédországon kívül nemzeti alapon álló ágazatok már nem léteznek: a vállalatok vagy külföldi tulajdonban vannak, vagy csak egyetlen hazai gyártómű maradt.

Természetesen a többi ágazatban más struktúra figyelhető meg, de még az élelmiszeripar is – amely pedig a nemzeti sajátosságokban gyökerezik, és amelynek a leginkább kell megfelelnie a nemzeti előírásoknak – egyre inkább európaivá és globálissá válik. (McGee/Segal-Horn 1992) Ezért felvetődik a következő általános kérdés: Vajon a nemzetköziesedett gazdaságban egy adott ország vállalatai saját belátásuk szerint az intézményi háttérnek megfelelően határozhatják meg szervezeti felépítésüket? A fentiekben már kitértem azokra a kritériumokra, amelyek miatt a transznacionális vállalatok a konvergencia hordozói. Ugyanakkor hatalmas mennyiségű irodalom ennek az ellenkezőjéről szól. A decentralizáció, a „heterarchiák”, a belső piacok és a hálózatok kialakulása váltja fel a központosított és bürokratikus vállalatok anya-leányvállalati hierarchikus kapcsolatát, (pl. Hedlund 1986) ezeket az érveket itt nem tudjuk ismertetni. Elegendő annyit mondani, hogy a decentralizált vállalati szervezet irányában ható tendenciák alapján egyetérthetünk Sorge véleményével: Ha a leányvállalatoknak vagy beszállítóknak bizonyos termelékenységi szintet és pénzügyi célt el kell érniük, de szabadon választhatják meg az ennek megfelelő módszereket, akkor az intézményi háttérhez való alkalmazkodás nemcsak lehetséges, de kiderülhet róla, hogy a legsikeresebb stratégia. A vállalaton belüli pénzügyi ellenőrzés és verseny arra kényszeríti a leányvállalatok vezetőségét, hogy kihasználják a nemzeti, regionális, illetve helyi környezetből adódó versenylőnyöket. Ezzel szemben még az olyan fogalmak mint a „heterarchia” vagy a hálózatok sem jelentik egyszerűen a döntéshozatal áthárítását a helyi versenyre. Ez jól szemléltethető a svéd vállalatok példáján, amelyeket többközpontú TNC-nek szoktak nevezni:

„Sok európai leányvállalat az anyavállalat meghosszabbított részéből egy olyan képződménnyé alakult át, amely a cég súlypontjának szerepét tölti be valamely speciális termelési területen vagy funkcióban. Amennyiben a kritikus forrásokkal való gazdálkodás a hatalom alapja, akkor a formális hierarchia mellett ez az átalakulás azt is jelenti, hogy a cégek stratégiai befolyása Svédországból folyamatosan a leányvállalatokra toló-

dik át, amelyek főképpen az Európai Kontinensen és Nagy-Britanniában vannak.” (Forsgren et al. 1992:235)

Míg a döntési rendszer nem koncentráldók a központra vagy az anyaországra, a konkrét kérdésekre gyakorolt stratégiai befolyás központosított marad: számos szakmai testület, illetve hely van, amelyek valamely konkrét funkció központjaként szolgálnak. A „hely reagálás” decentralizációja és stratégiája (Prahalad/Doz 1987) mégis valóságos tendencia, gyakorlati jelentősége és kihatása pedig empirikusan vizsgálandó kérdés.

## Nemzetköziesedés és szervezeti változás Ausztriában

Az osztrák gazdaságra relatíve nagyfokú passzív nemzetköziesedés jellemző. A termelési szférában már az 1960-as években az összes foglalkoztatottnak kb. húsz %-a külföldi tulajdonú vállalatoknál dolgozott. Ez az arány erőteljesen differenciálódott az iparágak között: a villamosági iparban hatvan % volt, a vegyiparban pedig huszonöt %. A külföldi tőke jelenléte nem korlátozódott csupán a gyáriparra. Így például a biztosítási dolgozóknak több mint a fele nemzetközi vállalatoknál állt alkalmazásban. (Grünwald/Lacina 1970). A nyolcvanas évek végére a foglalkoztatás tekintetében a külföldi vállalatok részaránya a gyáriparban 33,7 %-ra emelkedett. (Beer et al. 1991). Figyelembe véve ezeket a számokat és tekintettel a „demonstrációs hatás”-ra, várható, hogy a nemzetközi cégek erőteljes hatást fognak gyakorolni az osztrák munkaszervezetekre.

Kutatási eredményeink alapján szemléltetjük a módszerek átadási folyamatát és beszámolunk néhány tapasztalatról a nemzetköziesedés által kiváltott szervezeti változás irányáról és terjedelemeről. Egy közelmúltban befejezett kutatási projektum keretében a vállalatvásárlásokat vizsgáltuk, hogy megismerjük az előzőekben vázolt tendenciákat. Előzetes feltételezéseink szerint tulajdonváltás nyomán felgyorsulnak és kényszerítővé válnak a szervezeti változások. A nagyobb külföldi tulajdonú vállalatokra vonatkozó további tapasztalatok szintén jó példákat szolgáltatnak egyrészt a leányvállalatoknak a nemzetközi innovációs folyamatban játszott szerepéről, másrészt a hazai gazdaságban jelentkező „demonstrációs” hatásról.

Az 1980-as években a General Motors egy teljesen újonnan épült nagyüzemet létesített Ausztriában. A leányvállalat motorral és sebességváltóval látja el a vállalat európai összeszerelőüzemeit. Már induláskor részvetelen alapuló vezetési rendszert és új munkaszervezeti formákat vezettek be üzemi szinten. Ami a munkaszervezést illeti, a „teamkonceptió” komoly figyelmet keltett Ausztriában és az ágazat nemzetközi szintjén egyaránt. Jellemzője, hogy kismértékben hárítják át a hatáskört a munkacsoportokra, a munkakörökben rendszeresen cserélik a dolgozókat (funkcionálisan rugalmasak), a munkások pedig közreműködnek a mi-

nőségi körökben. A funkcionális rugalmasság azt jelenti, hogy a dolgozókat arra ösztönzik: tanulják meg, hogy miképpen kell üzemeltetni a gépeket a team területén, és szükség esetén váltsák a munkahelyeket. Ezt alátámasztja a „hozzzáértés szerinti fizetés”-en „pay for knowledge” alapuló bérrendszer, amely elismeri a rugalmasságot. (Scheinecker 1989) A példa főleg két szempontból érdekes. Egyrészt a „teamkonceptió” bevezetése érdekében az osztrák üzem kísérleti egységként szolgált. Ez azt jelenti, hogy a nemzetközi vállalatvezetőség szorgalmazta és ellenőrizte a szervezeti változást, és hogy az így kapott tapasztalatokat később más leányvállalatoknál is hasznosították. Másrészt ezt a kísérletet figyelemmel kísérte az osztrák vezetőség és a szakszervezetek. Nemcsak olyan szervezeti innováció volt, amelyet sikeressége esetén le lehet másolni, hanem felvetette az osztrák intézményi háttérrel való összeegyeztethetőség kérdését is.

A kollektív szerződésen alapuló foglalkoztatási viszonyok hagyományai és szabályozásuk olyan kérdéseket érintett mint a bérrendszer, a szakképzett munkaerő felhasználása a gépek üzemeltetésénél, a művezetők új szerepe, valamint a munkások közvetlen részvétele a vezetésben. A szakképzett dolgozók „betanított munkára” való alkalmazását a szakszervezetek csak akkor engedélyezték, amikor a vállalatvezetés azzal érvelt, hogy a gyakornokok számára nem volt más álláslehetőség a képzés után. Bár nem rendelkezünk pontos információval a GM-féle innovációkról, így pl. a teamkonceptiónak és a rugalmas bérrendszernek Ausztriában történő elterjesztéséről, jelentős normateremtő (demonstrációs) hatással kell számolnunk.

Egy villamosági ágazatba tartozó és skandináv multinacionális vállalat tulajdonában levő vállalat példája jól szemlélteti a módszereknek a vállalati központ rendelkezésére történő átadását. A helyi osztrák vezetőség arra kényszerült, hogy a termelést egy belső „just-in time” („éppen a megfelelő időben”) rendszer szerint szervezze át. Ezenkívül a termelés tervezését is decentralizálnia kellett. Mindkét intézkedés maga után vonta az ellenőrzés delegálását lefelé, és az üzemi dolgozók ismeretére és gyakorlatára történő nagyobb támaszkodást. Az osztrák gyárigazgató ellenezte a tervet, és – mint mondotta – komoly vitákat provokált a nemzetközi igazgatókkal. A helyi vezetőség meg volt győződve arról, hogy egy ilyen szervezet nem működőképes, ezért rontja az osztrák leányvállalat teljesítményét, és következképp az életképességét is. Az átszervezés azonban sikeresnek bizonyult. Jelenleg a gyárigazgató az új rendszer lelkes híve. Az eset nemcsak a szervezési módszerek terjesztésének konkrét módszerét illusztrálja, de a társadalmi jelenségek mikroszinten történő empirikus kezelését is jól megvilágítja. Minthogy a helyi (osztrák) vezetők a hagyományos kvázi-Taylor-féle módszereket védelmezték, a vállalati központ a gyárban (elhelyezkedésénél fogva már) rendelkezésre álló

szakértelem jobb kihasználására irányult. Különös, hogy nem a helyi vezetőség, hanem a nemzetközi vállalat hangsúlyozta a társadalmi háttér előnyeit. Egy nemzetközi vállalati magazin idillikus képet közöl, amelyen az osztrák Alpokban egy távoli gazdaság látható, s alatta annak a városnak a polgármesterét idézik, amelyben a gyár található. A polgármester a következőket mondja:

„Ausztriának ezen a hegyvidéki táján az emberek legnagyobb része kis különálló tanyákon lakik. Mivel nem tudnak minden alkalommal szerelőt hívni, amikor valami tönkremegy, nagyon találékonyak. Ugyanakkor a földdel szemben felelősséget érznek és nagyon kötődnek hozzá, amit nem lehet átvinni a vállalathoz, amikor otthagyják otthonukat, hogy munkát keressenek. Akár saját gazdaságukkal foglalkoznak, akár a gyárban dolgoznak, embereink hozzászórtak az alapos és jó munkavégzéshez.”

A külföldi vállalati felvásárlás ausztriai vizsgálata során egy fémmegmunkáló vállalatot is vizsgáltunk, amely most egy skandináv vállalathoz tartozik. Ez az anyavállalat globalizációs stratégiát folytat. Ez azt jelenti, hogy a tevékenysége kifejezetten a világpiacra irányul, ahol a vállalat uralkodó szerepre törekszik. A termelést és a marketinget nemzetközi szinten egyesítették az egyes termék-, illetve alkatrész területekre specializáló különböző termelőegységekkel. Nemcsak a termelés tekintetében van lehetőség méretgazdaságosság elérésére. A kutatás és fejlesztés is központosítva van, ugyanakkor egységes gyártási módszereket alkalmaznak világszerte. Az osztrák cég megvétele után azonnal megkezdődött a vállalatnál domináló szervezeti elvek átvétele. Így többek között a termelésben a funkcionális munkamegosztást a japán KanBan (Just-in-Time) módszerhez hasonló folyamatelv váltotta fel. A cégnek a vállalati termelési hálózatba való bekapcsolásától a sorozatnagyság növekedését remélték. E vágyuk azonban kevésbé érvényesült, mint ahogyan azt a felvásárlás során bejelentették. Fennmaradt az egyedi és a kissorozatban történő gyártás, ugyanakkor a gyárra jellemző nagyfokú rugalmasságot céltudatosan használták fel a vállalati stratégiában. Ez nem az egyetlen példa arra, hogy egy multinacionális termelővállalat a rugalmas egység szerepét szánja ausztriai leányvállalatának.

A felhozott példák azt mutatják, hogy a nemzetközi vállalatok vezetési módszereit az osztrák leányvállalatok átvették. Nem szeretném azonban azt a látszatot kelteni, mintha az ismeretek mindig ebben az irányban haladnának. Azt sem állítom, hogy az ausztriai szervezeti változások a nemzetközi vállalatoktól jövő forrásokon alapulnak. Erre ellenkező példa is van: a nyolcvanas években egy járműipari vállalat megváltoztatta a vezetési szervezetet. A funkcionális szervezetet a költségcentrikus megközelítés váltotta fel, amelyben az olyan közvetett feladatok mint a karbantartás, a különböző gyártásfolyamatokat irányító termelési igazgatók hatáskörébe tartozott. Amikor a céget egy német vállalat

átvette, a helyi vezetést arra kényszerítette, hogy térjen vissza az előző funkcionális szervezeti felépítésre, hogy alkalmazkodni tudjon az anyavállalat szervezési módszereihez. Az osztrák leányvállalat csak akkor tudta megismételni a költségcentrikus felépítést, amikor a „karcsúsított” vezetés nemzetközi méretekben az előtérbe került.

Abból a célból, hogy az esettanulmányban leírt példát általánosítani tudjuk, további vizsgálatot folytattunk arra vonatkozóan, hogy azoknál az ausztriai cégeknél, amelyeknél tulajdonosváltás történt, a vállalatvásárlás milyen társadalmi és szervezeti hatásokkal járt. A cégek megvételére 1987 és 1989 között került sor, vagyis a vizsgálatot megelőző kéthárom évben, így tehát jól tanulmányozhatók a hosszú távú hatások. Az összesített eredményekből kitűnik, hogy a vállalatvásárlás a szervezeti változás fő előidézője. A cégek hatvan %-a messzemenő átalakításról számolt be, amelyet a vizsgált esetek kétharmadában mind a vezetők, mind a munkások képviselői a tulajdonosváltásnak tulajdonítottak. A cégeknek több mint a felében az új tulajdonos új vezérigazgatót nevezett ki, míg a többi esetben további vezetőket vettek fel.

Amikor a külföldi vállalatvásárlások részmintáját elemeztük, igyekeztünk megállapítani, hogy vajon az osztrák cégek felvásárlása a „globalizációs” vagy az „europaizálási” stratégiát követte-e. A következő mutatókat alkalmaztuk: a közvetlen beruházás okait, a munkamegosztás mértékét, valamint a vállalat leányvállalatai közötti integrációt és a marketingstrategieket. Az eredményekből kiderült, hogy a nyolcvanas évek végén még mindig uralkodóak voltak a „multinacionális” stratégiák: Az osztrák piac kiemelkedő szerepet játszott több vállalatvásárlási döntésben, és a cégeknek csupán egészen csekély része volt nagymértékben integrálva a nemzetközi termelési láncolatokba.

A multinacionális vállalatokról szóló legújabb szakirodalom gyakran hangoztatja, hogy az MNC-k az 1960-as és 1970-es évekre jellemző magatartásukkal szemben nagymértékben alkalmazkodnak a munkaügyi kapcsolatok helyi szabályozásához és hagyományaihoz (pl. ILO) International Labour Organization – Nemzetközi Munkaszervezet/1989). Vizsgálati eredményeink megfelelnek ennek a véleménynek. A vizsgálat során nem találtunk különbséget a külföldi és a hazai vállalatfelvásárlás között a munkaügyi kapcsolatok tekintetében. Az osztrák felvásárló vállalatok például ugyanolyan gyakran újratárgyalták a szociális juttatásokról szóló üzemi szintű megállapodásokat. Ugyanez mondható el a munkáképviselők elismeréséről is, amiből arra következtethetünk, hogy a passzív internacionalizálódás nem gyakorol nyomást az üzemi munkaügyi kapcsolatok eljárási kérdéseire. A külföldi tulajdonú vállalatok szívesen alkalmazzák az együttműködés hagyományos módszerét az érdekek szabályozásában. Az érdemi kérdésekre vonatkozó tárgyalásokat azonban korlátozza a helyi vállalat



latvezetés szűkös mozgásteré, valamint a vállalat más részegységeivel folytatott verseny.

Milyen fontosabb tendenciák figyelhetők meg Ausztriában a szervezeti változás terén? A felmérések és az esettanulmányok eredményei különböző tendenciákra engednek következtetni, amelyek összhangban vannak a nemzetközi tendenciákkal: minőségirányítás, a források kívülről történő beszerzése, az automatizálás, a funkcionális rugalmasság. A termelési tevékenység megszervezésének egyik fontos szempontja a szakképzett munkások alkalmazása. Az osztrák oktatási rendszer, amely hasonló a némethez, összekapcsolja az iskolai szakképzést a vállalati képzéssel, a gyakornoki rendszer alkalmazásával. A munkaerőnek viszonylag nagy része szakképzett. Ez a körülmény teremti meg a funkcionális rugalmasság alapját, ugyanakkor van egy olyan irányzat is, hogy szakképzett dolgozókat alkalmaznak a gépek üzemeltetésére, illetve az összeszerelési feladatokra, ami elősegíti (pl. javítási-karbantartási) feladatok beépítését munkaköri szerepükbe. A szakképzettség a németországinál alacsonyabb bérekkel együtt fontos szerepet játszik a nemzetközi cégek beruházási döntéseiben. Megállapíthatjuk, hogy a vállalatok azokat a termelőtevékenységeket telepítik Ausztriába, amelyek nagyfokú rugalmasságot igényelnek, amit a fent említett eset is jól mutat. Az együttműködésen alapuló üzemi munkaügyi kapcsolatok, valamint a korszerűsítéshez, különösképpen pedig a termelékenység fokozásához pozitív módon viszonyuló szakszervezetek segítenek lebontani a rugalmasság és az innováció útjában álló potenciális korlátokat.

A gyáriparban a szervezeti változtatás másik fontos tényezője a középvezetőség szerepe. Sok cég megváltoztatja a művezető szerepét, és tanfolyamokat szervez ennek elősegítésére. Ez a szervezeti innováció döntő jelentőségű a tőkeigényes termelésben, sok új munkaszervezési forma bevezetésében. Az olyan funkcionális rugalmasságot biztosító módszerekkel szemben mint a dolgozók részvétele a döntésekben és a döntés delegálása a dolgozókhoz nem talál tanulságosan kedvező talajra Ausztriában. A tekintélyelvű társadalmi kapcsolatok a termelésben nagyobb akadályt jelentenek a „karcsúsított” munkaszervezet elérésében, mint a fizikai dolgozók szervezeti elkülönülése, illetve a rugalmas alkalmazásuk útjában álló más akadályok. A „külföldi” vezetési módszerek alkalmazása ezért elősegíti azoknak a lehetőségeknek a kihasználását, amelyek a munkaerőben már jelen vannak.

### **Tanulságok: intézményi háttér és hatalmi viszonyok**

A tanulmány első részében ismertetett anyagból kitűnik, hogy a munkaszervezetek konvergenciája és divergenciája még mindig erősen vitatott kérdés. A vélemények nagymértékben megoszlanak az egyetemes

szervezeti formák elterjedésének lehetőségéről és mértékéről. Smith és Elger (1993) a terjedés háromféle megközelítését így összegzi:

– A kultúra egyedülálló szerepét hangsúlyozó elméletek szerint egyik ország sajátosságai sem teszik lehetővé az „átadást” és az „utánzást”,

– Az univerzalitás elmélete szerint azoknak a társadalmaknak, amelyeknek ugyanolyan gazdasági rendszerük van, a modernizáció általános mintáit kell alkalmazniuk,

– Az intézményi megoldások modelljének szellemében, a nemzeti sajátosságokat a tőke és a munka közötti társadalmi-gazdasági megoldások hozzák létre. A terjedést és az utánzást megakadályozza, hogy az exportálandó „termék” voltaképpen az állam-tőke-munka közötti kapcsolatok bonyolult intézményi hálózata, nem pedig a gyári rendszerre jellemző sajátosság. (ibid. 3. p.)

Az utóbb említett megközelítés az egyes társadalmakban fennálló hatalmi viszonyokat és osztályellentéteket jelzi, amelyeket az összehasonlító vizsgálatokban a „kulturalista” szubjektivitás miatt mellőzni szoktak. Japán munkaszervezetten és vezetésen, valamint japán technikán alapuló üzemetek létesítettek nagy munkanélküliségű körzetekben. Ez lehetővé tette, hogy a vállalatok rendkívül óvatosan válasszák ki a személyzetet. A telepített japán vállalatok gyakorlata jelzi, hogy a munkaerő kiválasztása fontos szerepet játszik a vállalati kultúra kialakulásában. Nem a munkával kapcsolatos ismeretek, hanem a dolgozók magatartása és személyisége a fő kritérium, amelyen a kiválasztási eljárások alapulnak. (Townley 1991) Az elkötelezett munkaerő megteremtésére szolgáló más vezetési módszerek ellenére ez azt jelenti, hogy a vállalati kultúra tudatos megtervezése a munkaerőpiaci felételektől, és ennek folytán a tőke és a munka közötti erőviszonyoktól függ.

A témával foglalkozó szakirodalom szerint a japán vezetési módszereket a technikailag sikeresebb szervezetek többnyire problémamentesen átveszik:

„Japán gazdasági sikere, és a nyugati vállalatok másolásával és felülmúlásával elért hihetetlen fellendülés azt jelzi, hogy a jövőben ezt a gyakorlatot még szélesebb körben fogják alkalmazni.” (Enderwick) (Barber 1992:254)

A kritikus megjegyzések a munkaügyi kapcsolatokra vonatkoznak, és – különösen a műszaki hatékonyság semlegessége ellenében – a hatalom és ellenőrzés fontosságát hangsúlyozták. A válsággal küszködő Észak-Kelet-Angliában működő Nissan gyárról szóló tanulmányukban politikai szempontból ismertetik a japán vezetés sajátosságait:

„Számunkra a „Nissan módszer” sajátossága abban rejlik, hogy a vállalat arculatában intézményesült külső politikai irányítás és a belső konfliktus részletes szabályozása összekapcsolódik. Ennek az új alárendeltségi

rendszernek a részét képező „Nissan módszer” a minőség általi irányításon, a rugalmasság útján történő üzemeltetésen és a teammunka útján történő felügyeleten alapul.” (139. p.)

Ezekből a beszámolókból világosan kitűnik, hogy a konvergencia/divergencia vitát gazdagítani kell a hatalmi viszonyok elemzésével. A munkavállalók relatív alku-pozíciója, amely a munkapiaci feltételeken és a szakszervezet szervezetén alapul, meghatározza, hogy az új vezetési módszereket milyen mértékben és milyen formában alkalmazzák egy adott országban. Ez a nézet részben a svéd munkaszervezettel kapcsolatos kutatásokból merít, amely a csoportmunka fejlődését a munkapiaci szűköséggel (munkaerőhiánnyal) kapcsolja össze. (Berggren 1991.) A japán, az amerikai és a német gépjárműiparban dolgozó munkacsoportok típusai és hatásai közötti különbségek is kiemelik a hatalmi viszonyok szerepét. A munkafeltételeket, meghatározó kulcsfontosságú tényezőket, így a létszám nagysága, a munkaerő kiválasztás, az „egyenrangúak nyomása” és más hasonló az osztályviszonyokon alapuló társadalmi háttér különböző szempontjaitól függenek.

**Összefoglalásképpen** leszögezhetjük, hogy: A gazdasági tevékenység intézményi szempontjairól folyó vitában az eddigieknél nagyobb figyelmet kell szentelni a társadalmi csoportok közötti erőviszonyokra. Ahelyett, hogy a nemzeti intézményekről azt gondolnánk, hogy azok valamely kultúrában gyökereznek, az intézményeket a társadalmi csoportok közötti érdekek és konfliktusmegoldás „lecsapódásának” kell tekinteni. Ebben az összefüggésben a globalizációt kétféleképpen kell kezelni. *Egyrészt* az egyre szorosabbá váló nemzetközi kapcsolatok hatást gyakorolnak egy adott (nemzeti) társadalmon belüli relatív alku-pozíciókra. Ez viszont társadalmi változást idéz elő. *Másrészt* a munkaszervezetek és vezetési rendszerek terjedése, s következőképpen konvergenciája attól függ, hogy elterjesztődik nemzeti szinten mennyire tudják alkalmazni az új módszereket az ilyen változással érintett más csoportok érdekeivel szemben. Az összehasonlító szervezeti tanulmányok fő institucionalista áramlata a nemzeti intézmények statikus koncepcióját alkalmazza. A hatalmi viszonyok hangsúlyozása dinamikusabb koncepcióhoz vezet, amely alkalmas arra, hogy a globális tényezőket és a konvergenciára nehezedő nyomást analitikusan egyésítse.

A jelen tanulmányban kifejtett elméleti megfontolásokból és empirikus megállapításokból kitűnik, hogy a helyi és a globális, valamint a konvergencia és a divergencia közötti kapcsolat sokkal bonyolultabb, mint általában gondolják. A fokozódó nemzetközi verseny által okozott növekvő divergencia azt jelenti, hogy a nemzeti intézményi háttérre jellemző versenyelőnyök önálló jellegűek, s belső ellentmondásoktól mentesek. Az osztrák szervezeti változásról szóló beszámolóknak azt jelzi, hogy a potenciális nemzeti előnyöket a konkrét

társadalmi kapcsolatok akadályozhatják, amelyek szintén a valamely országra jellemző intézményi rendszerben gyökereznek. Így például az ország sajátos képzési és foglalkoztatási rendszeréből adódik, hogy fokozottan kihasználják a dolgozók ismereteit és képességeit, amit csak tovább erősít az új részvételen alapuló vezetési rendszerek átvétele. Ez utóbbiak ellentétesek a tipikus hatalmú struktúrákkal, és megingatják a középvezetők hagyományos szerepét. Az intézményi háttérre vonatkozó egységes nézet a kulturális öröksége. A konfliktus és az ellentmondás fogalmának figyelembevétele mindenképpen hozzásegít bennünket ahhoz, hogy jobban megértsük az internacionalizálódott gazdaságban és társadalomban bekövetkező szervezeti változásokat.

### Hivatkozások

- Axtmann, R. (1992): „Society”, Globalization, and the Comparative Method, Paper Presented at the 1992 BSA Conference in Canterbury
- Beer, E. u.a. (1991): Wem gehört Österreichs Wirtschaft wirklich? Wien: Orac
- Berggren, Ch. (1991): Von Ford zu Volvo. Automobilherstellung in Schweden. Berlin: Springer
- Dicken, P. (1992): Global shift. The internationalization of economic activity. London
- Enderwick, P.-Barber, K. (1992): International Human Resource Management in the 1990s  
In: Young, St.-Hamill, J. (Eds.) Europe and the Multinationals. Aldershot: Elgar
- Flecker, J.-Krenn, M.-Wallace, T.-Thompson, P. (1993): A league of their own? Markets, management and production in the European commercial vehicles sector. Paper Presented at the 11th Annual Labour Process Conference
- Flecker, J.-Schiensstock, G. (1993): Globalisierung, Konzernstrukturen und Konvergenz der Arbeitsorganisation  
In: Beckenbach, N.-Treeck, W. v. (Hg.) Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt Sonderband (forthcoming)
- Flecker, J.-Thompson, P.-Wallace, T. (1993): Back to Convergence? Globalisation and Societal Effects on Work Organisation. International Journal of Sociology, Winter 1993/94 (forthcoming)
- Forsgren, M.-Holm, U.-Johanson, J. (1992): Internationalization of the second degree: The emergence of European-based centres in Swedish firms  
In: Young, St.-Hamill, J. (Eds.) Europe and the Multinationals. Aldershot: Elgar
- Garrahan, Ph.-Steward, P. (1992): The Nissan Enigma. Flexibility at work in a local economy. London: Mansell
- Grünwald, O.-Lacina, F. (1970): Auslandskapital in der österreichischen Wirtschaft. Wien: Europa Verlag
- Hedlund, S. (1986): The hypermodern MNC - a heterarchy? Human Resource Management 25/1.
- Hirst, P.-Thompson, G. (1992): The problem of 'globalization': international economic relations, national economic management and the formation of trading blocs  
Economy and Society Vol 21/4.
- Hofstede, G. (1980): Motivation, Leadership, and

- Organization: Do American Theories Apply Abroad?  
Organizational Dynamics, Summer 1980
- ILO* (1989): Social and labour practices of multinational enterprises in the food and drink industry. Geneva
- Jürgens, U.-Malsch, T.-Dohse, T.* (1989). *Moderne Zeiten in der Automobilfabrik*. Berlin: Springer
- Kerr, C.-Dunlop, J. T.-Harbison, F. H. -Meyers, C. A.* (1960): *Industrialism and Industrial Man*  
Boston, Mass: Harvard University Press
- Lane, Ch.* (1989): *Management and Labour in Europe*  
Aldershot: Elgar
- Maurice, M.* (1991): *Methodologische Aspekte Internationaler Vergleiche: Zum Ansatz des gesellschaftlichen Effekts*  
In: Heidenreich, M.-Schmidt, G.: *International Vergleichende Organisationsforschung*. Opladen
- Maurice, M.-Sorge, A.-Wartner, M.* (1980): 'Societal Differences in Organizing Manufacturing Units'  
*Organisation Studies* Volume 1.
- Maurice, M.* (1990) *Convergence and/or Societal Effects for the Europe of the Future?*  
Unpublished paper from Conference, INSPIRE, University of Bath, September
- McGee, J.-Sega-Horn, S.* (1992): *Will There Be a European Food Processing Industry?*  
In: Young, St.-Hamill, J. (Eds.) *Europe and the Multinationals*. Aldershot: Elgar
- Michalat, C. A.* (1989): *Global Competition and its Implications for Firms* Paper presented at the OECD Seminar, Paris, May
- Prahalat, C. K.-Doz, Y. L.* (1987): *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*  
New York: The Free Press
- Scheinecker, M.* (1989): *Neue Organisationskonzepte in der Automobilindustrie: Entwicklungstendenzen am Beispiel General Motors Austria*  
In: Dankbaar, B. et al. (Hg.): *Die Zukunft der Arbeit in der Automobilindustrie*, Berlin: Sigma
- Smith, C.-Meiskens, P.* (1991): *Theories of Cross-National Organisational Analysis: A New Explanatory Model*  
Paper for 10th EGOS Colloquium, Vienna
- Smith, C.-Elger, T.* (1993): *Global Japanisation? Convergence and competition in the organization of the labour process*  
Paper presented at the 11th Labour Process Conference
- Sorge, A.* (1991): *Strategic fit and societal effect*  
*Organization Studies* 12/2.
- Storey, J. (Ed.)* (1990): *New Perspectives on Human Resource Management*. London/New York: Routledge
- Sztompka, P.* (1990): *Conceptional frameworks in comparative inquiry: divergent or convergent?*  
In: Albrow, M.-King, E. (Eds.): *Globalization, Knowledge and Society*. London: Sage
- Thompson, P.-Wallace, T.-Flecker, J.* (1992): *The Urge to Merge: Organisational Change in the Merger and Acquisition Process in Europe*. *International Journal of Human Resource Management* 3/2 September
- Thompson, P.-Jones, C.-Nickson, D.-Wallace, T.-Kewell, B.* (1993): *Transnationals, Globalisation and Transfer of Knowledge*. Paper presented at the 10th Labour Process Conference.
- Thompson, P.-Sedarblad, P.-Ahlstrand, R.* (1992): *Labour Process in an age of Globalisation*  
Paper presented at the 10th Labour Conference
- Townley, B.* (1991): *Selection and appraisal. Reconstituting „social relations“*. In: Storey, J., (Ed.) (1990): *New Perspectives on Human Resource Management*. London/New York: Routledge
- Tulder, R. van* (1988): *European multinationals in core technologies*. Geneva