

## BEVEZETŐ

Az 1970-es és 1980-as években a társadalomtudományi viták középpontjában olyan kérdések szerepeltek, mint az új technológiáknak, ezen belül is elsősorban a mikroelektronikának és informatikának a munkavégzés tartalmára, a szervezeti struktúrákra és a vezetési funkciókra gyakorolt hatásai. Általánosabban megfogalmazva a viták arról szóltak, hogy vajon az ún. harmadik ipari forradalom korszakában a munkaerő- és a tudásfelhasználás milyen új útjai, mintái jelennek meg a társadalmi-gazdasági fejlődés élenjáró országaiban. A jelzesszerűen említett változásokkal összefüggésben kevés társadalomkutató kérdőjelezte meg azt a feltételezett összefüggést, amely szerint a csúcstechnológiák („high-tech“) bevezetésének nyomán a vállalatvezetési módszerekben, a munkaszervezetek felépítésében és működésében, s ezekkel összefüggésben a foglalkoztatás tartalmában radikális változások következnek be. A társadalmi-szervezeti viszonyok vállalati mintáinak és a munkaügyi kapcsolatok országos szintű intézményeinek együttes elemzése arra hívják fel a figyelmünket, hogy a gazdasági szervezetek társadalmi viszonyainak tartalma és formái gazdagabbak, s ennél fogva nem írhatók le az ember-gép vagy az ember-munkaszervezet relációk vizsgálata alapján. A technológiai és a szervezeti determinizmus hatásaival kapcsolatos feltételezéseket nem igazolták azok az elemzések, amelyek a munkafolyamat és annak környezetét jelentő társadalmi intézmények (például Munkaügyi Kapcsolatok Rendszere) integrált vizsgálatára vállalkoztak. „A munkafolyamat és az ipari viszonyok rendszerének integrált elemzése és értékelése valóban cáfolják a technológiai vagy szervezeti determinizmusokat. Képtelenek lennénk például megérteni – csak a munkafolyamathoz kapcsolódó viszonyokat vizsgálva –, hogy a japán nagyvállalatok munkásai miért nem reagálnak munkabeszüntetéssel vagy a teljesítmény-visszatartás valamelyik formájával a munkaintenzitás növelésének olyan vezetői módszereire, mint a termelés minimális munkaerővel és készletekkel való tervezése.“ (Makó-Simonyi, 1992: 12. p.)

A technológiai-szervezeti determinizmussal szemben az ún. társadalmihatás („effet societal“)-iskola képviselői a nemzeti-kulturális különbségek fontosságát, tartós szerepet hangsúlyozták (Maurice-Sellier-Silvestre), s ezzel napjaink „konstruktivista“ szociológusaival együtt (Dubois, 1994) a gazdasági magatartások „társadalmi beágyazottságát“ emelték ki.

E felfogás képviselői szerint a vállalati gazdasági teljesítmények azonos szintje az ország oktatási intézményei, a munkaügyi kapcsolatok rendszere, a gazdaság, illetve iparpolitika jellemzői, vagy általában a társadalmi szereplők által életre hívott munkaerő- és tudásfelhasználás változatos módszereivel sokféleképpen biztosítható. Például, a „Munkaügyi Kapcsolatok Rendszerének az 1980-as években végzett összehasonlító elemzése szerint a szakszervezeteknek azokban az országokban sikerült pozícióikat megőrizni, amelyekben a munkavállalók érdekképviseleti szervezetei támogatták az olyan típusú gazdasági struktúraváltást, amely a minőségi piacokon megjelenő, jelentős hozzáadott értéket tartalmazó termékek előállítását biztosító foglalkoztatási és munkaerő-felhasználási viszonyokat eredményezett.“ (Streeck, 1993:57–58. pp.)

A kritikák ellenére a determinisztikus megközelítések új köntösben, az ún. konvergenciatétel formájában jelentkeznek. Az ezzel kapcsolatos társadalomtudományi vita – főleg a vezetés-irányítás kérdéseivel foglalkozók körében – elválaszthatatlan azoktól a társadalmi-szervezeti és ideológiai következményektől, amelyek az egyes nemzetgazdaságok globalizálódását és a transznacionális cégek növekvő térnyerését kísérik az utóbbi egy-két évtizedben.

Az 1993. október 25–26-én rendezett Nemzetközi Tanácskozás központi témáját a globalizáció hatására a multinacionális vállalatok fokozódó térnyerése, a gazdasági szervezetek világában megjelenő új tendenciák áttekintése és értékelése jelentették. Bevezetőnkben a konferencián elhangzott, s a „Vezetéstudomány“ e számában is megjelentetett előadások nagyobb visszhangot, illetve vitát kiváltott kérdésfeltevéseivel, megállapításaiival foglalkozunk.

### **Konvergencia és divergencia a multinacionális cégek tevékenységében**

Az 1980-as évtizedtől viszonylag jól láthatók és azonosíthatók az egyes nemzetgazdaságok globalizálódásának és nemzetköziesedésének következményei: „A működőtőke-kivitel gyors növekedését mutatja, hogy 1970 és 1980 között évente átlagosan 14,5 %-kal, 1980 és 1990 között pedig 17,2 %-kal növekedett a működőtőke-kivitel, vagyis csaknem kétszer olyan gyorsan, mint a világ összes exportjának, s közel két és félszer olyan gyorsan, mint a világ össztermelésének volumene.“ (Árva, 1994:230. p.)

A Nemzetközi Tanácskozáson elhangzott előadások közül az osztrák Flecker az „új” konvergencia-megközelítés legfontosabb, a korábbi variánsoktól eltérő jellemzőjének tartja a teleologikus elem hiányát: „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 elterjedni országhatároktól függetlenül az új módszerek, amelyek helyi vagy nemzetközi szinten jelentkeznek.” (36. p.)

Empirikus vizsgálatokkal is alátámasztott tapasztalatai a konvergencia és a divergencia tendenciáit egyaránt alátámasztják. Az osztrák gazdaságban, csakúgy mint a konferencián szereplő többi európai országban és Japánban, rendkívül erősen hatnak a világgazdaság globalizálódásának tényezői. Például 1980-ban az osztrák feldolgozóiparban dolgozó munkaerő több mint egyharmadát külföldi tulajdonban levő vállalatok foglalkoztatták. Ez a foglalkoztatási arány néhány szektorban ennél jóval magasabb, az elektronikai iparban eléri a 60 %-ot, s az osztrák gazdaság szolgáltatási szektorán belül, a külföldi tulajdonban levő cégeknél dolgozik a munkaerő fele. Az osztrák tapasztalatok szerint a külföldi tulajdonban levő cégek, pontosabban a „globális vállalatok” vezetési technikáik, munkaszervezeteik és munkaerő-felhasználási módszereik exportálására törekszenek. Ennek következtében a vállalatok szervezeti felépítése és működése fokozatosan egyre hasonlóbba válik. A konvergencia említett tendenciájával egyidejűleg jól megfigyelhetők a divergencia jelenségei is. Ezzel összefüggésben feltétlenül utalni kell a globális vagy transznacionális (multinacionális) cégek működési gyakorlatában érvényesülő decentralizációra, amely a gyors piaci változásokhoz való rugalmas alkalmazkodás vezetési-irányítási válaszában tekinthető. A divergencia tendenciájával összefüggésben Flecker megjegyzi: „...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.” (37. p.)

Az osztrák gazdaságban megfigyelt és elemzett folyamatok a szervezeti változások és a nemzetköziesedés viszonyáról a konvergencia és a divergencia jelenségét empirikus adatokkal egyaránt alátámasztják. A tulajdonviszonyokban bekövetkezett változások az osztrák cégeket arra kényszerítették, hogy szervezeti és vezetési rendszereik átalakítását felgyorsítsák. Például a külföldi tulajdonba került vállalatok mintegy felénél új elnök-vezérigazgatót választottak.

A Dubois-Linhart szerzőpáros a francia ipari hálózatok és vállalati kultúra példáján keresztül illusztrálja a konvergencia-divergencia duális trendjének érvényesülését. Megközelítésükben a gazdasági struktúraváltást kísérő koncentráció-dekoncentráció folyamata tükrözi az univerzális tendenciák érvényesülését. Tanulmányukban a következők szerepét emelik ki:

- vállalati koncentráció (például az 1980-as évek végén nagyvállalatok alkalmazták a munkaerő 2/3-át és állították elő az export 90%-át),
- kis- és középvállalatok gyors növekedése, amelyre a magas születési és halálozási arány jellemző (több mint 20 000 új cég alakul évente, négy év elteltével az újonnan alakult kisvállalkozásoknak mintegy fele eltűnik a gazdasági élet színpadáról),
- a gazdasági szervezetek száma gyorsan nő a szolgáltatási szektorban.

A gazdaság szervezeti és szektorális dimenziói mentén történő, vázlatosan bemutatott változások általános jellegűek, azaz más országokban is jól kirajzolódnak. Dubois-Linhart egyúttal felhívja a figyelmet a globalizáció francia mintájára, amely szerintük a divergencia tendenciáját képviseli. Véleményük szerint „Ez látszik az elkövetkezendő évek francia irányzatának: de főleg a legnagyobb megalopolisz, a párizsi övezet hegemoniája, a nagyvállalatok hegemoniája, valamint az egész francia térségre kiterjedő néhány hálózat, amely egyesíti a metropoliszokat és a nagyvállalatokat beszállítóikkal és alvállalkozóikkal együtt” (28. p.)

### **Vállalati kultúra: új mágikus eszköz a vállalati vezetők kezében?**

A vállalati kultúrával foglalkozó Nemzetközi Tanácskozás résztvevői kivétel nélkül egyetértettek Paul Thompsonnal, aki nemcsak megkérdőjelezte a vállalati kultúra („corporate culture”) megközelítés újdonságát, hanem arra is felhívta a figyelmet, hogy a vállalati kultúrának a cég teljesítményére gyakorolt pozitív hatását a kérdéses foglalkozó szakemberek gyakran eltúlozzák. A vállalati kultúra koncepció és gyakorlat vitatott újdonságértékével kapcsolatban az angol előadó a szervezetszociológusok körében jól ismert olyan példákra hivatkozik, mint az IBM-nél vagy a Marks and Spencernél érvényesülő különleges paternalizmus „... amelyben ötvöződik a nagyfokú foglalkoztatási biztonság és a szociális juttatások a jelentkezők alapos átvilágításával, a közvetlen kommunikációval és a házon belüli képzésé, amelyet az egyén iránti tisztelet „filozófiájába” csomagolnak...” (73. p.)

A vállalati kultúra egyetemes hatásainak hangsúlyozásával a determinisztikus megközelítések újabb variánsa jelentkezik a szervezetkutatásokban. A szervezeti kultúra rendkívül népszerű koncepciója ellenére a kérdéssel foglalkozó szakemberek között sincs egyetértés a fogalomhasználatban. A szervezeti kultúra irodalmában két, markánsan elkülönülő felfogással lehet találkozni (Branyiczky, 1993:34–39. pp.):

1. A vállalati kultúra a szervezeti integráció eszköze, és a szervezet tagjait társadalmi és kulturális kötelékek egyesítik. Ebben a megközelítésben adott szervezetre egyetlen (mono) kultúra jellemző, amelynek fő funkciója a szervezeten belüli sokféle törekvés, tendencia egységesítése.
2. A szervezeti kultúra heterogén karakterét a másik megközelítés hangsúlyozza, ennek szellemében a monokultúra nem egyéb mint fikció. A gazdasági szervezetek valóságára többféle szubkultúra egyidejű jelenléte s ennek következtében a differenciáló, nem pedig az integráló hatások dominálnak.

A szervezeti kultúra felfogások sokféleségétől függetlenül a kérdéssel foglalkozó szakemberek többsége meggyőződve arról, hogy annak szerepe pozitív és mással nem helyettesíthető a vállalatok gazdasági és szervezeti teljesítményét befolyásoló tényezők között. Ezen általánosan elterjedt feltételezés ellenére nagyon kevés olyan esetet ismerünk, amelynek kapcsán a szervezeti kultúra különleges szerepét hirdető megbízható empirikus adatok birtokában számolnának be annak szervezeti teljesítményekre gyakorolt pozitív hatásairól. A tanácskozáson elhangzott finn előadás – Ahsunallah és Asp szerzőpáros dolgozata – ama ritka vállalkozásoknak az egyike, amely a fejlett vállalati kultúra pozitív „indirekt” hatásait emeli ki, az általuk végzett empirikus vizsgálatok alapján. A finn iparvállalatok körében szerzett tapasztalataik szerint az ún. LOPEA-modell (Leadership-Organizational Climate-Participation-Experiencing Work-Attitudes toward Work and Values) elemei jelentős hatást gyakorolnak a munkavállalók vállalati közösséggel szembeni elkötelezettségére. Például a modellben szereplő tényezők magasabb értékei alapján a vezetők és az adminisztratív alkalmazottak egyaránt (átlagosan) nagyobb elkötelezettséget tanúsítanak a vállalati közösséggel szemben, mint a munkások. Mindazonáltal a finn kutatók tudományos ambíciója szerény volt, miként azt maguk is hangsúlyozták.

A konferencia európai résztvevői szinte kivétel nélkül elutasították – a szervezeti kontroll eszközei közül – a vállalati kultúra szerepének túldimenzionálását. Az előadásokban ismertetett tapasztalatokból kiderült, hogy a hetvenes évtized közepétől megindult struktúraváltás sikeres vagy sikertelen vállalati kezdeményezései önmagában a vállalati kultúra színvonalának hatásaival nem magyarázhatók. Például magas munkanélküliséggel kísért hosszan tartó gazdasági recesszió periódusaiban szinte lehetetlen, vagy legalábbis rendkívül nehéz fenntartani a vállalati lojalitást és a célokkal való azonosulást, amelyek hiányában nem beszélhetünk egységes szervezeti kultúráról. A vállalatokon belüli rugalmas és zavartalan koordináció és kommunikáció fenntartása érdekében az elméleti és a gyakorlati szakembereknek egyaránt foglalkozniuk kell azokkal a társadalmi „terekkel”, amelyek a szervezeti kultúrát a vállalati érdek- és hatalmi viszonyokkal összekapcsolják. Például a szakszervezetek gyengülő pozíciói, a munkavállalók kedvezőtlen munkaerőpiaci helyzete, a termékek és szolgáltatások piacain nemzetközi verseny tartós kiéleződése, külön-külön és együttesen fontos szerepet játszanak az új vezetési és szervezési módszerek létrehozásában és alkalmazásában. Ezzel összefüggésben feltétlenül végiggondolandók a következő kérdések. A szervezeti kultúra szükséges és hasznos vezetési technika az emberi erőforrások felhasználásában, a posztocialista vállalati gyakorlatban? Vagy pedig a koordináció és kommunikáció olyan kifinomult, de ma még „drága” módszereiről van szó, amelyek a jelenlegi strukturális és ciklikus gazdasági válság időszakában ma még képtelenek versenyezni a bürokratikus és pénzügyi kontroll jól ismert, s ennél fogva jóval „olcsóbb” technikáival?

### **Vállalati kultúra mint „importált” vagy „közösén alkotott” vezetési technika: szervezeti kultúra a magyar vállalatoknál**

A szocialista politikai és gazdasági rendszer összeomlását követően számos nemzetközi konferencia foglalkozott – s feltételezhetően hosszú ideig foglalkozik még – azzal a kérdéssel, hogy miként lehet a nyugat-európai, amerikai vagy újabban a japán vállalatvezetési módszereket, technikákat átültetni az egykori szocialista országok vállalatvezetési gyakorlatába. Egyfajta „transzfermánia” tünetei jellemzik ezt a területet. Az európai régióban például az Európai Közösség (EC) által finanszírozott European Management and Organizational Transfer (EMOT) program keretében jól felkészült szakemberek foglalkoznak a vezetési-irányítási technikák átadásával, adaptálásával stb. összefüggő problémákkal. Ezzel összefüggésben feltétlenül szólnunk kell az ún. tudáshiány modell („knowledge deficiency model”) megközelítés képviselőiről. „Ez utóbbi feltételezi, hogy a posztoszocialista vállalati igazgatók tudásából hiányoznak azok a lényeges szakértelmi elemek, amelyek alapján a piaci áttérés új körülményei között dolgozni tudnának, amelyhez kellőképpen igénybe vennék a nyugati vezetőkkel való kapcsolatokat a vegyes vállalatok és más együttműködési formák keretében...” Thompson (79. p.)

Kiegyensúlyozottabbnak tartjuk a magyar vezetéstudományi szakemberek véleményét, amely szerint mind az egykori posztszocialista vállalatvezetők, mind pedig a külföldi cégek magyarországi vállalataiban foglalkoztatott idegen nemzetiségű vezetők egyaránt hiányos vezetői ismeretekkel rendelkeznek. Például a General Motors Magyarországon létesített Opel Autógyárának tapasztalatai a külföldi és a hazai vezetők kölcsönös tanulási folyamatának hiányát jelzik, annak ellenére, hogy annak a gazdasági teljesítményekre gyakorolt pozitív hatásai hosszú távon jól kimutathatók. Helyette gyakrabban lehet találkozni olyan példákkal, amikor a multinacionális cégek saját szervezeti kultúrájukat és vezetési módszereiket igyekeznek exportálni a közép-kelet-európai országokba.

Sajnos nagyon kevés rendszerezett ismerettel rendelkezünk azokról a következményekről, amelyek a magyar társadalmi és kulturális környezetben dolgozó külföldi vezetők tudásának, felkészültségének hiányosságaival magyarázhatók. A fejlett tőkés vállalatvezetési rendszerek és technikák átadásával, elsajátításával összefüggésben talán az egyik legfontosabb kihívás a közép-kelet-európai országok vállalatvezetése számára annak a minőségi hátránnak a csökkentése vagy megszüntetése, amely az azonos piacon megjelenő termékeiket és szolgáltatásaikat döntően még ma is jellemzi a nyugati cégek hasonló produktumaival összehasonlítva. Wallace előadása az Ikarusz Rt. által gyártott autóbuszok minőségellenőrzési rendszerének fejlesztését kísérő nehézségekről kitűnő diagnózis az egykori szocialista nagyvállalatokra jellemző minőségszindrómáról: „Jóllehet különböző minőségi szabványok voltak érvényben attól függően, hogy mely piacot látták el, és melyiktől vásárolták a főbb alkotórészeket, a nyugatra gyártott járművek csekély részaránya azt jelentette, hogy ezek a járművek a gyár egyes területein gettószerűen voltak elkülönítve, a fő gyártóvonalaktól távol, és gyakorlatilag favázás egyedi járművek voltak. A vállalat ily módon arra kényszerült, hogy kettős minőségi rendszert dolgozzon ki a különböző piacok jellegének megfelelően.“ (Vezetéstudomány, 1995. február, p. 26.)

A vegyes vállalatok különböző formáinak működéséről szóló magyar előadások kivétel nélkül a „kölcsönös tanulási folyamat“ vagy más megfogalmazásban az ún. szervezeti tanulás döntő szerepét hangsúlyozták a tartósan kiemelkedő gazdasági teljesítmény elérése érdekében. A Füredi Gábor előadásában bemutatott példák jól illusztrálják azokat a tényezőket, amelyek hatására mind a magyar, mind pedig az osztrák vezetők kénytelenek voltak az egymásról kialakított előzetes sztereotípiákat megkérdőjelezni a zavartalan együttműködés megteremtése érdekében. Ezek a példák egyúttal arra is felhívják a kutatók figyelmét, hogy a vállalati kultúra elemzése elválaszthatatlan a vállalaton belüli érdek- és hatalmi viszonyoktól, s ezen belül a munkaügyi kapcsolatok tradíciójától. A DWA magyar-osztrák vegyes vállalat felső vezetői által kezdeményezett emberi erőforrás-felhasználás új módszereinek bevezetése, s ezzel összefüggésben a társadalmi-szervezeti viszonyok átalakítása a korábbi vállalatvezetésben – állami vállalati gyakorlatban – az erős pozíciókkal rendelkező középvezetők és a szakszervezeti vezetők ellenállásába ütközött. Kiderült, hogy a konfrontációcentrikus munkaügyi kapcsolatok felváltása annak kooperatív variációjával, kizárólag a felső vezetőknek a vállalati kommunikációs rendszer javítására irányuló törekvésével, elképzelhetetlen. A vegyes vállalat új, „valódi“ tulajdonosai sem tekinthetik a vállalatot a munkáltatók és a munkavállalók közötti érdek- és hatalmi konfliktusoktól „mentes“ társadalmi térnek. Füredi előadásában elutasítja az üzemi társadalom imént vázolt leegyszerűsített felfogását, s ezzel kapcsolatban így fogalmaz: „Jelentős részben ezzel függött össze a munkásmagatartások azon elhibázott felfogása, amely szerint elegendő a dolgozókat a vállalatcsoport belső és külső (régio) munkaerőpiaci feltételeihez képest jobban megfizetni és kedvezőbb munkafeltételeket nyújtva, azok hatására a dolgozók elégedettsége automatikusan nő...“ (47. p.)

Az emberi erőforrás-menedzselés új módszereinek használatával kapcsolatban egyebek mellett arra is figyelmet fordított Füredi, hogy viszonylag könnyű a fejlett piaccgazdaságokra jellemző vállalatvezetési technikák, nyelvezet stb. elsajátítása, sokkal nehezebb és időigényesebb feladat viszont a szervezet tagjainak értékeit, beállítottságait átalakítani. Ezt a felismerést osztja saját és mások kutatási tapasztalatai alapján Bakacsi, amikor előadásában hangsúlyozza, hogy „A kulturális örökség, az előzetesen létező vezetésfelfogás, a bizalomról, motivációról, együttműködésről kialakult megfontolások megváltoztatása jóval hosszabb időt igényel, mint a vállalati rendszerek és struktúrák átalakítása.“ (14. p.)

Magyarországon csakúgy, mint a többi közép-kelet-európai ország gazdaságában, a központi tervezés rendszeréről a piaccgazdaságba való „ugrás“ – vagy másképpen fogalmazva „azonnal megvalósított kapitalizmus“ (instant capitalism) – a gazdasági modernizáció rendkívül költséges útja. A nyugatnémet és az egykori NDK gazdaság egyesítésének nehézségei meggyőző bizonyítékokat szolgáltatnak erről. A nyugati vagy a japán vezetési technikák és módszerek egykori szocialista országokban való felhasználását hirdetőknak a jelenleginél nagyobb „megértést“ kellene tanúsítaniuk a „valóságos szocializmus“ országaiban kifejlődött és működő formális és informális hálózatok, tudástípusok „készen talált készletei“ iránt. (Grabher, 1994. EMOT Workshop, Nürnberg, March). Az ún. „szocialista blokk“ megközelítés alkalmatlan azoknak a rendkívül összetett gazdasági, társadalmi és kulturális viszonyoknak a megértéséhez és felhasználásához, amelyek a sikeres modernizáció előfeltételeit jelentik ezekben az országokban. „Nem különbözve nagyon a Hobbes-i ‚természetes állapottól‘ vagy a Rawl-i ‚eredeti pozíciótól‘, ez a tradíció a gazdasági magatartás és intézmények olyan idealizált felfogásából indul ki, amelyet a társadalmi kapcsolatok

és viszonyok nem befolyásolnak. Mindazonáltal, a piaci erők helyett a korábban létező társadalmi és gazdasági kapcsolatok, hálózatok paralizise akadályozza a gazdasági tevékenységek fejlődését.“ (Grabher, 1993:1. p.) A korábban létező és működő formális és informális hálózatok léte vagy hiánya jelentős hatást gyakorol a kifejlődő „új“, vagy az „új és a régi kombinációját“ képviselő vállalati kultúrára. Például Makó és Novoszáth, a „Magyar Suzuki Rt.“ és a magyar-amerikai tulajdonban levő Aeroplex Kft példáin keresztül arra hívják fel a figyelmet, hogy „A külföldi tőkerészvétellel létrehozott közös vállalatok csoportosítása többféleképpen képzelhető el, a munkaügyi kapcsolatok vizsgálata szempontjából ún. zöldmezős beruházásokat, valamint az egykor állami tulajdonú vállalat kivásárlása útján létrehozott közös vállalatokat célszerű megkülönböztetni. Az első esetben a vállalat társadalmi-szervezeti viszonyait, s ezzel összefüggésben a munkaügyi kapcsolatokat szinte a „semmiből“ kell létrehozni. A másik esetben, a tulajdonváltást kísérő szervezeti változások során a munkaügyi kapcsolatok partnereinek – a vállalatvezetésnek és a szakszervezetnek egyaránt – számolniuk kell a korábban érvényesülő érdek- és hatalmi viszonyok átrendeződésével járó társadalmi konfliktusokkal, valamint az azoktól elválaszthatatlan társadalmi és kulturális tradíciókkal“(54. p.)

#### **A társadalmi konszenzus fenntartásának feltétele: a vállalatvezetési gyakorlat felülvizsgálata. A Japán példa**

Az 1990-es évek elejétől, a szakembereket és a közvéleményt egyaránt meglepő gazdasági recesszió és szinte állandósuló politikai krízis sújtja a japán gazdaságot. Elsősorban az utóbbi a meglepő, hiszen hosszú évtizedeken keresztül lényegében egyetlen politikai párt – a Liberális Demokrata Párt (LDP) – kormányozta az országot. A japán vezetési módszereket mint nemzetközileg élenjáró vezetési technikákat korábban propagáló szakemberek napjainkban már megkérdőjelezik a japán modell vezető szerepét. (EMOT Meeting, Nürnberg, 5–6 March, 1994) Véleményünk szerint a japán gazdasági és politikai rendszer működési „zavarai“ egy rendkívül összetett gazdasági és politikai struktúraváltás indikátorai, s azok értékelésénél fokozott óvatosság ajánlatos. Ezzel összefüggésben az egyik legfontosabb megválaszolandó kérdés az, hogy vajon a jelenlegi gazdasági és politikai természetű problémák átmenetiek és rövid távon orvosolhatók, vagy pedig átfogó, mély strukturális – következésképpen tartós – válság kísérőjelenségei. A vállalati kultúrával foglalkozó nemzetközi tanácskozás japán előadói Japánt nem tekintették a világgazdaság „terminátorának“, de kivétel nélkül kiemelték a japán vállalatok rendkívül fejlett „tanulási képességét“. A konferencián elhangzott előadások, a japán szakértők azon táborának a nézeteit támasztják alá, akik szerint a jelenlegi problémák és nehézségek a hosszú távon érvényesülő folyamatos gazdasági, társadalmi és kulturális adaptáció szükség-szerű velejárói. Belőlük Japán minden valószínűség szerint a jelenleginél erősebb gazdasági hatalomként kerül ki. (Fallow, 1993.)

A konferencia résztvevői közül Ishikawa professzor, a közép-kelet-európai ipari viszonyok nemzetközileg elismert szakértője, előadásában a vállalatikultúra-felfogások japán variánsainak fejlődését és szerepét értékelte. A japán vállalatvezetés jelenlegi gondjaival kapcsolatban azt a kihívást elemezte, amelyet a japán társadalom növekvő individualizmusa jelent a vállalatvezetés és a munkavállalók értékorientációjával kapcsolatban. Ezzel összefüggésben felhívta a figyelmet arra a japán foglalkoztatási és munkaerő-felhasználási gyakorlatban jelentkező új fejleményre, miszerint a munkaerőpiacon megjelenő fiatal generáció az életét a tartós foglalkoztatást nyújtó vállalattól függetlenül igyekszik kialakítani. Az életmódban bekövetkezett változásokat, amelyek jelentős vállalati identitási krízist okoznak: „...a változó piacok és technológiák fejlődése a vezetést a gazdasági tevékenység diverzifikálást ösztönzi – a vállalat jelenlegi elnevezése nem fejezi ki tényleges tevékenységi körét, s ez mind alkalmazottai, mind pedig a társadalom számára megnehezíti a vállalat és tevékenységi körének azonosítását... ezek a folyamatok okozzák a vállalati identitás krízisét.“ (Ishikawa, Elhangzott a „Hasonlóságok és különbözőségek a vállalati kultúrában“ című műhelykonferencián. Dunaújváros, 1993. október 25–26.)

Az Iwasaki-Tsuyuki szerzőpáros előadása kitűnően illusztrálja az olyan típusú japán közép-vállalatokra jellemző innovatív-adaptáció képességet, amelyek nem tömeggyártásra, hanem a különleges piaci igények kielégítésére („operating in the market niche instead of the mass market“) rendezkedtek be. Az általuk elemzett vállalati stratégia részletes bemutatása a magyar vállalatok számára különösen tanulságos lehet, hiszen elsősorban a fejlett gazdaságok piaci „rései“ kínálnak számunkra olyan különleges lehetőségeket, ahol erőfeszítéseinket a nemzetközi piacok számunkra is kedvezően elismerik. A vevőcentrikus piacon megszerzett pozíciók megtartására kidolgozott vállalatpolitika központi eleme a „minőségi gyártás“. Ezzel kapcsolatban az előadók megjegyzik, hogy „...A MAYEKAWA kompresszort gyárt, de rendszereket is, vagyis különböző rendeltetésű és kapcsolódó jellegű termékeket is árusít, ami azt jelenti, hogy minden rendszert külön-külön fejlesztenek ki, és konzultálnak a vevővel, mielőtt a rendeltést felveszik, ami nagyon fontos abból a szempontból, hogy a vásárlók igényeinek eleget tudjanak tenni. „A fogyasztói igények kielégítése érdekében az emberek együtt dolgoznak egy adott projektumon. A gyár mérnökei vagy szakképzett munkásai is időnként személyesen felkeresik a vásárlókat, és igyekeznek a legalkalmasabb rendszert kidolgozni a számukra.“ (51. p.)

A japán gazdaságot immár több éve sújtó recesszió rendkívül kedvezőtlenül érinti a gyors gazdasági növekedés olyan „zászlóshajóit“, mind például az acélipar. Az acélipari nagyvállalatoknak, amelyek működésében a japán foglalkoztatási rendszer kulcsintézményei (az életre-szóló foglalkoztatási rendszer, az ún. Nenko-bérezési rendszer és a vállalati szakszervezet) döntő szerepet játszottak, ma már egyre kevésbé képesek eredeti funkcióikat ellátni. Shiraishi előadásában a nagy acélipari vállalatok tapasztalatait összegezve ismerteti a foglalkoztatási és munkaerő(tudás)felhasználási rendszerben végrehajtott radikális változásokat. A hosszan elnyúló gazdasági visszaesés periódusában rendkívül nehéz az életre szóló foglalkoztatási és a vállalati, valamint a vállalaton kívüli képzés rendkívül költséges rendszerének változatlan megőrzése. Az egy vállalatra korlátozódó foglalkoztatás gyakorlata mind a munkáltatók, mind pedig a munkavállalók számára előnytelen, hiszen a munkaerőpiacon kevésbé értékesíthető tudást és felkészültséget halmoz fel, csökkentve ezzel a dolgozók mobilitási készségét és lehetőségeit. Ezzel összefüggésben Shiraishi a jelenlegi előrejutási rendszer felülvizsgálatát sürgeti, olyan munkaerő-felhasználási módszerek bevezetését javasolja, amelyek támogatják a munkakörök kiszélesítését, valamint a képzés vállalaton kívüli rendszerének (Off the Job Training, Off JT) a fejlesztését. A változó munkaerőpiaci környezetben a munkavállalók vállalati identitása gyengül, amit megerősítenek annak az 1990-es évek elején végzett felmérésnek az adatai is, amelyet a „Vas-és Acélipari Dolgozók Szakszervezetének Országos Szövetsége“ kezdeményezett. A vizsgálat adatai szerint a megkérdezettek többsége pozitívan értékelté vállalata társadalmi és helyi ügyekben képviselt felelősségét, „...de csak 30 % gondolta úgy, hogy a vállalat gondoskodik dolgozóiról, és a megkérdezetteknek csupán 10 %-a dolgozna ismét ugyanannál a vállalatnál, ha választhatna.“ (68. p.)

### **A Dunaferr Rt: a vállalati kultúrával foglalkozó nemzetközi tanácskozás támogatója**

Az acélipar hazánkban, csakúgy mint KözépKelet Európa egykor szocialista országaiban, a leépülő nehézipar hanyatló szektorai közé tartozik, s az 1980-as évektől a gazdasági struktúraváltás egyik legnagyobb vesztese. Például az ország északkeleti régiójában működő acélipari vállalatok majdnem teljesen beszüntették a tevékenységüket, a régió egyes községeiben a munkanélküliségi ráta elérte a 40 %-ot is. Az 1950-es években alapított Dunaferr Rt (közismert nevű jogelődje a Dunai Vasmű) vezetése a cég négy évtizedes történetének korszakában több jelentős fejlesztési törekvést támogatott, például a gyártási technológiák egyes elemeinek pótlását nemzetközi szinten, a vezetési-irányítási módszerek korszerűsítését, valamint napjainkban például a foglalkoztatási-képzési politika új intézményeinek kialakítását. A vázlatosan említett törekvések eredményeképpen a több éve tartó acélipari recesszió és a cégnek érzékeny veszteségeket okozó (a polgárháborúzó egykori Jugoszláviával szemben elrendelt) embargó ellenére, a vállalatvezetés 1990-ben jelentette be az első létszámcsökkentési programját, amely az átcsoportosításokkal és az elbocsátásokkal együtt néhány száz alkalmazottat érintett. Az egykori állami nagyvállalat több tucat kft-jében és a vállalati központ humánpolitikai intézetében tevékenykedő szakemberek körében egyetértés mutatkozik abban, hogy olyan emberierőforrás-felhasználási gyakorlat kialakítása kívánatos, amely a foglalkoztatás stabilitását a munkaerő-felhasználás rugalmasságán keresztül igyekszik viszonylag magas szinten megvalósítani. A vállalati kultúrával foglalkozó nemzetközi konferencia támogatását szintén az új munkaerő-felhasználási módszerek megismérésének, elsajátításának igénye ösztönözte. Pontosabban, a Dunaferr Rt humánpolitikai szakemberei az emberi erőforrás-felhasználás és -menedzsment új módszereit a nemzetközi összehasonlítás perspektívájában úgy kívánták megismerni és értékelni, hogy egyúttal saját gyakorlati tapasztalataikat is megosztották a tanácskozáson résztvevő hazai és külföldi kutatókkal.

\*

A „Convergence versus Divergence: the Case of the Corporate Culture“ elnevezésű nemzetközi tanácskozás (1993. október 25–26.) megszervezésében nyújtott vállalatvezetési támogatásért ezúton szeretnénk köszönetünket kifejezni Zsíros Máriának, a Dunaferr Rt Humánpolitikai Intézete igazgatójának és munkatársainak, Maár Ilonának, az Oktatási Intézet vezetőjének, Rohonczy Sándor humánpolitikai menedzsernek és Füredi Gábornak, a DWA Humánpolitikai igazgatójának. A tanácskozás előkészítése, a külföldi előadók meghívása, valamint az angol nyelvű tanulmánykötet megjelentetése elképzelhetetlen lett volna az OTKA, a Dunaferr Rt., a DWA Kft, az MNB és a Mayekawa MFG Co. (Tokyo) támogatása nélkül, amiért szintén köszönettel tartozunk.

Szeretnénk remélni, hogy a közreadott tanulmányok nem csupán a vezetés- és szervezéstudományi szakemberek érdeklődésével fognak találkozni, hanem a tulajdonosi és a szervezeti változásokat kísérő társadalmi-szervezeti problémák megoldásában új utakat kereső humánpolitikai menedzserek és szakszervezeti vezetők is hasznos ismereteket meríthetnek belőlük.

**Makó Csaba–Novoszáth Péter**

## Felhasznált irodalom

- Árva L. (1994): A Közép-Kelet-Európába irányuló közvetlen külföldi beruházások helye és perspektívái a hárompólusú világgazdasági rendszerben. *Közgazdasági Szemle*, 3. sz.
- Balaton K. (1994): Implementing Corporate Management System Abroad: General Motors in Hungary. EMOT-International Workshop, Nürnberg, 3–6 March
- Branyiczki J. (1993): Szervezeti tanulás-szervezeti kultúra. Kandidátusi értekezés, Budapesti Közgazdasági Egyetem – Szervezés és Vezetés Tanszék, 34–39. pp.
- Dubois, P. (1994): Markets in Organizations and Organizations of Markets (Recent Trends in French Economic and Sociological Approaches of Work and Employment). Paper prepared for „Work, Employment and Society in the 1990's: Changing Boundaries, Changing Experiences“, Canterbury, 12–14 September
- Grabher, G. (1993): Legacies, Linkages and Localities. The Social Embeddedness of the Economic Transformation in Central and Eastern Europe. Workshop at the Science Center Berlin for Social Research, Berlin, 24th-25th September
- Grabher, G. (1994): Instant Capitalism. EMOT International Workshop, Nürnberg, 3–6 March
- Fallow, J. (1993): Looking at the Sun. New York: Pantheon
- Héthy, L. (1994): Vállalati munkaügyi kapcsolatok gazdasági és politikai szorításban. Budapest: Munkaügyi Kutató Intézet, 28. p.
- Ishikawa, A. (1994): The Japanese Context of „Corporate Culture“ Concepts. in Mako-Novoszáth eds.: Convergence versus Divergence: the Case of the Corporate Culture. Budapest: Com & Con Co. Ltd. – Institute for Social Conflict Research HAS, p. 126.
- Ishikawa, A. (1994): A vállalati kultúra fogalma Japánban, *Vezetéstudomány*, 46–48. pp.
- Makó Cs.–Simonyi Á. (1992): Social Spaces and Acting Society. in Széll, Gy. ed.: Labour Relations in Transition in Eastern Europe. New York: Walter de Gruyter (magyarul: Makó Cs.–Simonyi Á. (1990): Társadalmi terek és az autonóm cselekvés lehetőségei), Budapest: MTA Szociológiai Kutató Intézet
- Maurice, M.–Sellier, F.–Silvestre, J–J. (1982): Politique d'éducation et organization industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse societale. Paris: Presses Universitaire de France
- Streeck, F. (1993): The rise and decline of neo-corporatism. in Economic and Political Changes in Europe: Implications on Industrial Relations, Bari: Cacucci Editore
-