Vaszkun Balázs

Száz év menedzsment

Amerikai paradigmák és a japán vállalatvezetés átalakulása

Vezetéstudományi Intézet
Vezetés és Szervezés Tanszék

Témavezető: Prof. Dobák Miklós

© Vaszkun Balázs, 2012

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástani Doktori Iskola

SZÁZ ÉV MENEDZSMENT

AMERIKAI PARADIGMÁK ÉS A JAPÁN VÁLLALATVEZETÉS ÁTALAKULÁSA

Ph.D. értekezés

Vaszkun Balázs György

Budapest 2012

Tartalomjegyzék

Előszó 12

Technikai megjegyzések.....15

Bevezetés 16

I) ELMÉLETI KERETEK.....23

1) Kontingenciaelmélet.....24

2) Közgazdasági elméletek.....27

2.1) Az ügynökelmélet.....27

2.2) A tranzakciós költségek elmélete.....29

2.3) Hogyan használhatjuk a közgazdasági elméleteket? 32

3) Modell a nemzeti menedzsmentjellemzők változásának vizsgálatához.....33

3.1) Hatalom alapú változások.....35

3.2) Generációs változások: a szociológiai nézőpont.....36

3.3) Intézményi vagy evolúciós változások: meghatározó, de láthatatlan 36

3.4) A hosszú távú partnerkapcsolat, mint szocializációs folyamat.....37

4) A változás iránya… konvergencia?.....38

II) AZ AMERIKAI MENEDZSMENT FEJLŐDÉSE 41

1) Tudományos vezetés: a termelés megtervezése 42

2) Emberi viszonyok: az „ébredő” alkalmazott.....47

3) Szerkezeti megújulás és nyílt rendszerek.....56

4) Globális versenystratégiák 61

5) A paradigmák világának logikája: összegzés és következtetések 70

III) A JAPÁN MENEDZSMENT FEJLŐDÉSE 78

1) Japán: oly távol, és mégis közel 78

2) A feudalizmustól a modern japán vállalatig.....83

3) Taylorizmus, hatékonysági mozgalom és Tudományos vezetés.....87

4) Emberi viszonyok: kétes létjogosultság? 92

5) Szerkezeti megújulás és a japán termelési modell exportja 94

6) A buborék kipukkadása és a Globális verseny 98

7) Japán menedzsment paradigmáinak összefoglalása 102

IV) A JAPÁN MENEDZSMENT JELLEMZŐI 104

1) Az üzleti környezet Japánban 104

1.1) Kis élettér gyakori katasztrófákkal 105

1.2) Konfucianizmus és kollektivizmus 106

1.3) Késői iparosodás 107

1.4) Fejlesztő állam és védett piacok 108

1.5) Folyamatos gazdasági növekedés 114

1.6) Bizonytalan és merev munkaerőpiac 115

2) Szervezeti adottságok tegnap és ma 117

2.1) Formálható, elkötelezett alkalmazottak 118

2.2) Inkább menedzser, mint leader vezetők 120

2.3) Homogenitás és férfi dominancia 121

3) Vállalati stratégia: 1.0-ról 2.0-ra? 123

3.1) Az érintetti szemlélet 123

3.2) Költség- és minőségorientáció (a termék-megkülönböztetéssel szemben) 125

3.3) Diverzifikált tevékenység, spin-off vállalkozások 127

4) A strukturális elemek fejlődése 130

4.1) Nagy és komplex, funkcionális alapú cégcsoportok 130

4.2) Belsős tagok által dominált, nagyméretű igazgatóságok 135

4.3) Erős, központi HR 137

4.4) Döntéshozatali folyamat: cél a konszenzus 138

4.5) Munkacsoportok 140

5) Szervezeti magatartás és foglalkoztatáspolitika 141

5.1) Toborzás közvetlenül az oktatásból 141

5.2) Állandó vs. ideiglenes alkalmazottak 144

5.3) Hosszú távú foglalkoztatás 145

5.4) Elnöki köszöntés az új családban 148

5.5) Csoportos, „on-the-job” képzések 149
5.6) Lassú előléptetés 150
5.7) Rotáció 152
5.8) Szenioritás-alapú bérezés 153
5.9) Vállalati szakszervezetek 156
6) Kontroll és teljesítménymérés 159
6.1) Magatartás-alapú kontroll 161
6.2) Kollektív önellenőrzés 161
6.3) Kollektív felelősség 163
6.4) A jó teljesítmény növekvő piaci részesedést és harmóniát jelent 164
7) *Quo vadis* japán menedzsment? 165
7.1) A radikális változás hiánya 166
7.2) A generációs változás megkérdőjelezhető mértéke 167
7.3) A fokozatos intézményi változás 169
7.4) A külföldi tulajdon és a külkereskedelem inkrementális hatása 171
7.5) A japán átalakulás – különböző nézőpontokból 172
8) A japán menedzsmentirodalom összefoglalása 177
V) A BELSŐ, TÁRSADALMI NYOMÁS VIZSGÁLATA 180
1) A terep előkészítése: Kutatási terv 181
1.1) A felmérés kutatási kérdése 181
1.2) A szakirodalmi trendek és a mért attitűdök közötti kapcsolat (1. hipotézis) 182
1.3) A vizsgált összetevők támogatottsága (2. hipotézis) 182
1.4) Az elemek egymásba kapcsolódása (3. hipotézis) 183
1.5) A kérdőív 185
1.6) Panel, módszertan és relevancia 187
2) Az adatbázis előkészítése 188
2.1) Kockázati tényezők, lehetséges hibák: az adatok megbízhatósága 188
2.2) Az adatok vizsgálata 190
2.3) Az adatok előkészítése 190

3) A felmérés eredményeinek megvitatása 191

4) A kutatás konklúziója 195

VI) ÖSSZEFOGLALÁS: PARADIGMAVÁLTÁSOK A MENEDZSMENTBEN 197

MELLÉKLET I: A kontingenciaelmélet és a menedzsmenttörténet párhuzama 204

MELLÉKLET II: További lehetséges paradigmák: trendek az 1990-es évek után 207

1) Társadalmi-gazdasági háttér az 1990-es évek után 210

2) A pénzügyek és a részvényesek növekvő súlya 212

3) A leadership-trend 215

4) Erősödő kapcsolat a fogyasztókkal 218

5) Hálózatok építése: a partnerkapcsolatok és szövetségek szerepe 221

6) A HBR tartalomelemzés kontingenciaelméleti háttere 224

MELLÉKLET III: A Waseda könyvtári anyagának tartalomelemzése 226

MELLÉKLET IV: A kérdőív MS Word formátuma 228

MELLÉKLET V: A kérdőíves felmérés részletei és eredményei 233

1) Eredmények (1): az elmélet és a gyakorlat összevetése 233

1.1) Általános kép a rendszer támogatottságáról 233

1.2) A változók: általános kép 236

1.3) A változók: részletes eredmények 240

2) Eredmények (2): belső erők a társadalomban 253

2.1) Klaszteranalízis 4 klaszterrel 253

2.2) A teljes kép felé: az 5. klaszter 266

2.3) Vissza a klasztertérképhez 275

3) Eredmények (3): az összekapcsolódás mérése 277

3.1) A menedzsment-összetevők visszaalakítása 277

3.2) A menedzsment-összetevők újraértelmezése 279

3.3) A japán menedzsment fő indikátorai 283

3.4) A klaszterek és fő indikátoraik: diszkriminancia-analízis 286

MELLÉKLET VI: A menedzsment összetevőinek lehetséges eredete 289

MELLÉKLET VII: Az összes változóra leírt klaszterátlagok 4 klaszteres térben 290

MELLÉKLET VIII: Az empirikus elemek csoportosítása....293

Irodalomjegyzék:....294

A szerző témában megjelent publikációi:....317

Az ábrák és táblázatok jegyzéke

1. ábra: Munkakeret a menedzsmentparadigmák leírásához 17

2. ábra: A kontingenciaelmélet grafikus modellje 19

3. ábra: A kontingenciaelemek összekapcsolódása: egy modern megközelítés 20

4. ábra: Kiáramló amerikai FDI, múltbeli értéken, összesen.... 48

5. ábra: Az új verseny elméleti hatása: Japánról szóló cikkek (HBR).... 56

6. ábra: A modern menedzsment „Luthans fája”.... 63

7. ábra: A menedzsment pálmafa modellje 65

8. ábra: A japán piacok demográfiai fejlődése, összevetve az USA-val 74

9. ábra: FDI kiáramlás Japánban, összehasonlítva az USA-val.... 81

10. ábra: A tokiói tőzsdeindex: 1989. december 1. – 1991. december 1.... 85

11. ábra: Japán nemzeti vagyona.... 87

12. ábra: A japán multinacionális vállalatok bevétel szerinti pozíciói 87

13. ábra: A japán GDP növekedése a vagyon csökkenésének idején.... 95

14. ábra: A japán reál GNP, fogyasztói árindex és reál munkabér növekedése 98

15. ábra: Munkaerő-vándorlás Japánban.... 102

16. ábra: Japán kereskedelmi mérlege.... 109

17. ábra: A szakképzés felelőse a válaszadók szerint.... 128

18. ábra: A kívánt képzések típusa 128

19. ábra: A szakszervezeti tagság aránya Japánban 137

20. ábra: A japán reál GDP-növekedés, 1990-2010 138

21. ábra: A vezetési rendszerek konvergencia-modellje 148

22. ábra: A japán vezetési rendszer hipotetikus vázlata 160

23. ábra: A Tudományos vezetés kontingenciamodellje 177

24. ábra: Az Emberi viszonyok kontingenciamodellje 178

25. ábra: A Szerkezeti megújulás kontingenciamodellje 178

26. ábra: A Globális verseny kontingenciamodellje 179

27. ábra: A pénzügyes témák száma a HBR-ben, 1991-től 182

28. ábra: A leadership kérdésekkel foglalkozó cikkek száma (HBR, 1991-től) 187

29. ábra: A marketingkérdésekkel foglalkozó cikkek száma 189

30. ábra: A konszolidációval, szövetségekkel foglalkozó cikkek száma 192

31. ábra: A menedzsment kontingenciaelméletének átalakított modellje 194

32. ábra: A hagyományos menedzsment általános támogatottsága 203

33. ábra: A 4 klaszter többdimenziós skálatérképe (Proxscal) két dimenzióban 220

34. ábra: A 5 klaszter többdimenziós skálatérképe (Proxscal) két dimenzióban 232

35. ábra: MDS Alscal térkép a dimenziók címkéivel 242

36. ábra: A visszaalakított összetevők korrelációs mátrixa 243

37. ábra: A menedzsment összetevők közötti empirikus kapcsolatok 245

38. ábra: Az empirikus elemek közti legerősebb korrelációk 246

39. ábra: A fő indikátorok és a köztük lévő kapcsolatok (korrelációk) 247

40. ábra: A nyolc fő indikátor MINISSA modellje 3 dimenzióban 249

1. táblázat: A menedzsment nemzeti jellemzőire ható változás elméleti modellje 29

2. táblázat: A modern menedzsment paradigmák összefoglalása 62

3. táblázat: A japán és az amerikai menedzsment összehasonlítása 70

4. táblázat: A japán munkaerőpiac szerkezete 100

5. táblázat: A jövedelmi különbség a teljes és a részmunkaidős dolgozók között 123

6. táblázat: Munkaügyi viták Japánban (1975-2002) 137

7. táblázat: A japán menedzsmenttel kapcsolatos könyvek osztályozása 150

8. táblázat: A japán menedzsment 30 összetevője a szakirodalom alapján 154

9. táblázat: Paradigmák és a menedzsmentrendszer fejlődése 172

10. táblázat: Paradigma-váltások az Egyesült Államokban és Japánban 173

11. táblázat: A kérdőíves felmérés változói 202

12. táblázat: Kereszttábla a japán stílusú vezetés általános támogatottságáról 204

13. táblázat: A határozottan támogatott változók 206

14. táblázat: A támogatott változók 206

15. táblázat: Semleges változók 207

16. táblázat: Nem támogatott / elutasított változók 207

17. táblázat: A határozottan elutasított változók 208

18. táblázat: A japán menedzsment a szakirodalom és a gyakorlat alapján 218

19. táblázat: A 1. klaszter átlagai az összesített átlagokhoz képest 221

20. táblázat: A 2. klaszter átlagai az összesített átlagokhoz képest 224

21. táblázat: A 3. klaszter átlagai az összesített átlagokhoz képest 226

22. táblázat: A 4. klaszter átlagai az összesített átlagokhoz képest 230

23. táblázat: A 2. Klaszter átlagai az összesített átlagokhoz képest 234

24. táblázat: 2. Klaszter – a klaszterátlagok szélsőértékei a két oldalon 235

25. táblázat: A 3. Klaszter átlagai az összesített átlagokhoz képest 237

26. táblázat: 3. Klaszter – a klaszterátlagok szélsőértékei a két oldalon 238

27. táblázat: A menedzsment összetevőket jelölő új címkék 244

28. táblázat: A becsült klasztertagságok illeszkedése 250

29. táblázat: A diszkriminációs függvények struktúramátrixa 251

Előszó

Mindig érdekelt a történelem, de a munkapiacra lépve megragadott valami más is: a multinacionális nagyvállalatok professzionalizmusa és vezetési módszerei. Különös örömmel tölt el, hogy a két terület ötvözetéről írhattam. Dolgozatom az amerikai és a japán ipartörténet elmúlt száz évét tekinti át (gyakorlatilag a tömegtermelés kialakulásától kezdve), a nagy szervezetek irányítására fókuszálva. Célja, hogy megmagyarázza: hogyan képes a menedzsment nemzeti méretekben átalakulni és miért nem tudott a japán menedzsment gyökeresen megváltozni a „buborékgazdaság" kipukkanása után. A dolgozat átfogó logikáját mutatja be az alábbi táblázat:

<table>
<tr><td colspan="2">Kutatási terület / kérdés (I.)
Hogyan változnak a szisztematikus, tervezett és tudatos menedzsment nemzeti sajátosságai?</td></tr>
<tr><td>Elméleti keretek
Kontingenciaelmélet + a változás modellje
→ A változás főképp a külső körülményekhez való alkalmazkodásnak köszönhető.
→ Lehet radikális és inkrementális, illetve belső és külső indíttatású.</td><td>Történelmi elemzés
Az amerikai, illetve japán vállalatvezetés fejlődése
→ Az amerikai menedzsmenttörténetben rendszeres átalakulás figyelhető meg.
→ Japánra úgy tűnik, ez kevésbé igaz.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Megállapítás:
Japán változással szembeni visszafogottsága magyarázható (legalábbis részben) az intézményi közgazdaságtan, az ügynök- és a tranzakciós költség elméletekkel.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Kutatási terület / kérdés (II.)
Mit gondol a japán társadalom a hagyományos vezetési módszerekről / hogyan csinálnák ezt ma?</td></tr>
<tr><td>1. hipotézis:
A vállalatvezetés gyakorlata meg kell, hogy feleljen a társadalmi elvárásoknak.
2. hipotézis:
A japán társadalom jelentős csoportjai ma is támogatják a régi vezetési módszereket.</td><td>3. hipotézis:
A japán vezetési rendszer egyes elemei annyira beágyazottak és olyan mértékben függnek kölcsönösen egymástól, hogy ez a rendszer részleges megváltozását nehézkessé teszi.</td></tr>
<tr><td>Részletes elemzés:
a japán vezetési rendszer
• Mit értünk „japán menedzsmenten"?
• Mik a főbb jellemzői?
• Hogyan fejlődött ki és változott azóta?</td><td>Kérdőíves kutatás
• A H1, H2 és H3 vizsgálata
• A „buborék" utáni attitűdök feltérképezése
• Egy új rendszer felvázolása</td></tr>
<tr><td colspan="2">Összefoglalás és következtetések</td></tr>
</table>

Az értekezés szerkezete a következő. A bevezetőben pontosítom, mivel tudtam foglalkozni és mivel nem ebben a dolgozatban, valamint mit értek bizonyos alapfogalmak alatt. Az első fejezetben jelzem, hogy az egyes elméletek hogyan szabtak keretet a munkámnak, illetve hogyan jelölték ki a főbb irányvonalakat. A második fejezet áttekinti az amerikai menedzsment fejlődését az 1900-as évek kezdetétől az 1990-es évekig (mellékletben foglalkozom az 1990-es évek óta kirajzolódó irányokkal).

A harmadik fejezetben – összehasonlításképpen – az amerikai menedzsmenttörténettel párhuzamosan leírom a japánt is, a negyedikben pedig a japán menedzsment sajátos jellemvonásait ismertetem: a múltbeli gyökereiktől indulva jutunk el a jelenkori állapotukig. Végül egy Japánban elvégzett kutatás elemzésével arra adok választ, hogy a jelenlegi vezetési gyakorlat mennyire felel meg a japán társadalom elvárásainak, illetve hogyan változhat ez a körülményeknek megfelelően a közeljövőben.

A dolgozat témája és kérdései nem újak: minden egyes fejezet mögött jelentős szakirodalom áll. Újszerű viszont a dolgozat szemlélete és szerkezete – az, ahogy az egyes témák megjelennek –, továbbá a kutatás kvantitatív módszertana és kivitelezése sem a hagyományosan bevett gyakorlatot követi. Ennek következtében sokszor a már ismert adatok is új megvilágításba kerülnek. A környezetünk, a körülményeink folyamatosan változnak, és minden nap új tapasztalásokhoz, vagy akár csak az életünk mélyebb megértéséhez vezethet bennünket. Mindezek alapján azt hiszem, mindig lehetséges újszerű üzenetet megfogalmazni még történelmi tényekre alapozva is. Úgy érzem, az értekezés megírása nemcsak abban volt hasznomra, hogy jobb oktatóvá, vagy vezetővé válhassak, hanem abban is, hogy mélyebben megérthessem jelenlegi társadalmunk működését. Remélem, hogy jelen dolgozaton keresztül képes leszek átadni mind ezt az örömöt, mind ennek forrását: a tudást.

Itt szeretnék megemlékezni mindazokról, akiktől munkámhoz segítséget, vagy tanácsot kaptam. Köszönet elsődlegesen témavezetőmet, Dobák Miklóst illeti, aki már számtalanszor átnézte ezt a dolgozatot, és segített nekem abban, hogy a megfelelő helyekre juthassak el a kutatásommal kapcsolatban. A Japán Alapítvány kutatói ösztöndíja tette lehetővé számomra, hogy egy évig Japánban dolgozhassak. Az értekezés a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-005 projektjének támogatásával készült.

Christina Ahmadjian, Chris Pokarier, Takashi Saito, Hireyoshi Umezu, Masaaki Sugiura, Glenda Roberts, valamint a Corvinus Egyetemen dolgozó kollégáim támogatása és tanácsai mind hozzájárultak a dolgozatom jobbá tételéhez – szeretnék mindegyiküknek köszönetet mondani. Meg kell említenem Aiko Watanabe segítségét a kérdőív fordításában, és köszönet jár a magyar fordítóknak is. Köszönöm Bakacsi Gyulának és Takács Sándornak a HR paradigma áttekintését, Czakó Erzsébetnek és Balaton Károlynak pedig a struktúráról, illetve a globális versenyről szóló fejezetek átnézését. Köszönettel tartozom Móczár József értékes visszajelzéseiért és Füstös László segítségéért az adatelemzésben. Mauro F. Guillén és Daniel Wren korábbi, menedzsmenttörténeti munkái nagy hatással voltak az enyémre. A Japán Ipartörténeti Társaságnak (Business History Society of Japan) olyan kiváló akadémikusokkal való

találkozást köszönhetek, mint Hideaki Miyajima, Geoffrey Jones vagy Howard Gospel. Minoru Mochizuki, Scott Urista, George Olcott és mások fórumbejegyzései sokat segítettek, hogy megértsem a japán vállalatok mai működésének nüánszait. Sok más szerzőhöz hasonlóan én is elmondhatom: könyvem a családom és feleségem támogatásának, türelmének köszönhető.

Végezetül lehetetlen lenne felsorolni minden egyes barátomat, akik jó szóval vagy tanáccsal támogattak ennek a dolgozatnak a megírása során, vagy azt a több száz válaszadót, akik idejüket nem kímélve válaszolták meg hosszú kérdőívemet, bármiféle kompenzáció nélkül. Egy ilyen nagy munkát lehetetlen egyedül elvégezni: mindannyiuknak köszönet a segítségükért! A következő oldalak sokak hozzájárulásának köszönhetők – a felelősség bármiféle hibáért, vagy elírásért azonban csakis az enyém.

Tanítványotok:

Vaszkun Balázs
2012. március 21.

Személyes jegyzet

Amikor elkezdtem az írást, még nem gondoltam, hogy ezzel az üzenettel kell majd kezdenem. Meg kell azonban ragadnom az alkalmat, hogy megemlékezzem azokról, akik a 2011. március 11-i, elsősorban Japán Tohoku térségét ért földrengés áldozataivá váltak. Mélyen megrendített mind a szomorú gyászt maga után hagyó katasztrófa, mind pedig az elesettek felkutatását és megsegítését célzó elképesztő erőfeszítés, melynek köszönhetően az emberek képesek voltak nyugalmuk és méltóságuk megőrzésére, és nem adták fel a hiányos víz-, élelmiszer- és üzemanyagkészlet ellenére sem. Szeretnék hangot adni mély tiszteletemnek, melyet azok iránt érzek, akik személyes áldozatot hoztak azért, hogy mások fájdalmán és problémáin enyhítsenek.

Technikai megjegyzések

Az értekezés magyar változata az angol eredeti alapján született, fordítással, így bizonyosan nem olyan szép a nyelvezete, mintha magyarul íródott volna.

A japán szavak átírásakor az eredeti karaktereket a nemzetközi Hepburn rendszer alapján írtuk át dőlt latin betűsre – kivéve azokat a szavakat, melyek már meghonosodtak a magyar nyelvben is. Ez utóbbiakat a magyar átírás szabályai szerint, normál karakterekkel tüntettük fel. Japánban – ugyanúgy, ahogy Magyarországon – a személynevek írásakor a családnév hagyományosan megelőzi a keresztnevet. Annak érdekében azonban, hogy a nevek értelmezését megkönnyítsük a nemzetközi tudományos élet szereplői számára is, a dolgozatban a keresztneveket írtuk a családnevek elé. Ugyanebből a megfontolásból csak akkor használtunk hosszított magánhangzót az idegen szavak átírásakor, ha annak hiánya veszélyeztette az értelmezést. A személynevek illetve Tokiót kivéve a helységnevek, mint például Osaka vagy Kyoto, rövid magánhangzóval kerültek átírásra.

A GDP adatsorok értelmezéséhez meg kell jegyeznünk, hogy 2000-ben Japán változtatott a GDP számítási módján: a régi, SNA 68 szabványról áttértek az OECD országokban használatos módszerre, az ún. SNA 93-as szabványra. A váltástól vélhetően nőtt Japán mért növekedési üteme, ezen kívül azonban jobb áttekintést ad a GDP alrendszereiről, valamint összehasonlíthatóvá teszi a japán adatokat más OECD-országokéval.

Bevezetés

Jelen bevezetés célja a dolgozat tárgykörének definiálása, az időkeret és a földrajzi fókusz meghatározása, valamint a legfőbb kérdések felvezetése. Ennek köszönhetően tudjuk majd meghatározni a későbbi elemzéshez illeszkedő elméleti kereteket. Száz év vizsgálata elég hosszú időt jelent, így arra törekszünk majd, hogy a menedzsment fejlődését keretjellemzők mentén szintetizáljuk, egyes korszakokba sűrítsük, amelyeket meghatároznak bizonyos specifikus problémakörök, válaszok és olyan marketing csatornák, melyek mentén az akkori vezetők tapasztalatokat cseréltek.

Fontos megemlítenünk, hogy a menedzsment jóval több mint száz évre tekint vissza. Bizonyos vezetési tevékenységek és olyan funkciók, melyeket ma a menedzsment témakörébe sorolunk (tervezés, szervezés, koordináció, stb.) már az emberiség történelmének kezdetén is léteztek, azelőtt, hogy megjelent a tömegtermelés vagy kitört az ipari forradalom. Ezek a központi funkciók, vagy vezetési tevékenységek rendszerint azzal váltak szükségessé, hogy létrejött a társadalom szegmentálódása, és az élelmiszertermelőkön túl további foglalkozások, kasztok alakultak ki. Az emberi civilizáció nagy vívmányai – a piramisok, a római úthálózat, vagy a szervezett vallási közösségek vezetése és fennmaradása – mind-mind szervezést és központi koordinációt igényeltek. Bár ezek a társadalmak már több fontos vezetési elvet dolgoztak ki, illetve valósítottak meg, az egyes elemek nem elegendőek ahhoz, hogy a mai modern értelemben menedzsereknek tekinthessük az akkori vezetőket.

Nagyon izgalmas a korai idők vizsgálata, de ebben a dolgozatban a menedzsment tárgykörét csak az elmúlt 100 évre visszatekintve fogjuk vizsgálni (a tömegtermelés kialakulásától kezdve), külön hangsúlyozva a nagyvállalatok irányítását. A témaszűkítés okait az alábbiakban ismertetjük.

A vezetéstudomány tanulmányozásához talán a három legfontosabb jelző a *szisztematikus*, a *tudatos* és a *tervezett*. Ezek nélkül bizonyosan nem lehetséges tudományról vagy akár csak elméletről beszélni.[1]

A szisztematikus azt jelenti, hogy egy-egy folyamat során hasonló körülmények hasonló eredményhez vagy reakcióhoz kell, hogy vezessenek – ez szükséges ahhoz,

[1] „Az elmélet annak összefoglalása, amit egy adott területről tudunk abból a célból, hogy az egyes elemek közötti kapcsolatokat megmagyarázhassuk, és következtethessünk az egyes kapcsolatok jelentőségére vagy várható következményeire.” (Wren, 1994: 350)

hogy valamit komolyan tanulmányozni tudjunk. Mivel az emberek különbözőek, a szisztematikus válaszokból logikusan következik, hogy az emberi tényezőt a lehető legjobban ki kell szűrnünk a vizsgálatokból.

A tudatosság azt feltételezi, hogy a megfigyelt viselkedés átgondolt és a következményeket számba vevő folyamat eredménye, ez a gondolkodás pedig bizonyos formális tudás logikáját követi. Vizsgálatunk tudatos, amikor reakciókat, eredményeket elemzünk, hogy ennek alapján egyfajta tudásbázist építhessünk fel. Így feltételezhetjük, hogy a tudatos vezetői magatartáshoz vagy óriási személyes tapasztalat kell, vagy egy olyan tudásbázis, melyben a korábbi tapasztalatok felhalmozhatóak, és személyes tapasztalatok nélkül is felhasználhatóak. A tudományban a tudatosság olyan nagy szervezetek számára elérhető, melyek elég hosszú életűek ahhoz, hogy képesek legyenek ezt a nagymértékű tudást felhalmozni.

Harmadik elemként valaminek a megtervezése, ráadásul egy jó bekövetkezési valószínűséggel való megtervezése azt feltételezi, hogy értjük, és bizonyos értelemben ellenőrzésünk alatt tartjuk a környezetet, annak elemeit, és rendelkezünk olyan hatalommal vagy erőforrásokkal, melyekkel a tervezett eredmény elérhető.

Azt hiszem, ez a három elem mind kulcsfontosságú ahhoz, hogy egy terület akadémiai vizsgálatra alkalmassá váljon. Nem meglepő, hogy a hármat egyszerre nagy szervezetek tudják biztosítani, hiszen az ő vezetőik sokkal inkább vannak abban a helyzetben, hogy szisztematikus, tudatos és tervezett módon végezhessék a munkájukat. Következésképp ebben a dolgozatban a nagy szervezetek megjelenése az üzleti életben fontos mérföldkövet jelent.

Az is bizonyos, hogy az emberiség már korábban is többféle nagy szervezetet hozott létre, melyekben szisztematikus, tudatos és tervezett volt a vezetés. A hadseregek, az államigazgatási szervek és az országhatárokon átnyúló nemzetközi vallási szervezetek ugyanúgy megfelelnek ennek a kategóriának, mint a nagyvállalatok. Valamiért mégis más a nagyvállalatok története és vezetése, mint a másik három szervezettípusé. Elsősorban azért, mert a vállalatok céljai, a létértelmük nem állandó, hanem változik az idők során. Minden hadsereget azért hoznak létre, hogy konfliktusokat rendezzen el, vagy az egyik fél felsőbbrendűségét biztosítsa a másik felett. Az államigazgatási szervek azért jönnek létre, hogy egy vezető vagy egy irányító szerv céljait valósítsák meg az adott társadalmon belül. A vallási csoportok társadalmi feladata jelentős, hiszen nagyban csökkentik a bizonytalanság szorongó érzését, s ennek köszönhetően biztosítják saját túlélésüket, de nincs egyértelmű legitim okuk arra, hogy hatalmukat a

létfenntartáson kívül másra is felhasználhassák. A legellentmondásosabb szervezetek így a nagyvállalatok, ahol olykor még a legalapvetőbb kérdésekre sem egyértelmű a válasz (például: Kié a vállalat? Miért létezik? Milyen jogon irányítják vezetők az alkalmazottak életét?).

Mindezek alapján a nagyméretű üzleti szervezeteknek kell a dolgozat fókuszába kerülniük, de az még nem teljesen tisztázott, hol és mikor tekinthetjük a vezetést tudatosnak, szisztematikusnak és tervezettnek.

Logikusnak tűnik a gondolat, hogy ez bizonyára a nagy gyárak létrejöttétől kezdve számítható, ahol százak vagy ezrek napi munkáját kellett megszervezni. De vajon mi vezetett az ilyen nagy gyárak kialakulásához?

Wren (1994) szerint a reneszánsz és a protestantizmus egyfajta kulturális újjászületést jelentett az emberiség számára, olyan „új környezetet, ami a vezetés formális tanulmányozásához vezetett" (23). A szerző a kapitalizmus fontos elemeként hangsúlyozza ki az individualizmus szerepét, és azt, ahogyan a munka értéke átalakult a protestantizmus hatására – ezt Max Weber is megírta 1905-ben (Weber, 1930). Miért olyan fontos eleme a vezetés fejlődésének ez az alapgondolat? Azért, mert a kezdeményezőkészség és a vállalkozási szellem ennek a változásnak a következményei, és így ennek köszönhető az üzleti szektor fejlődése, a gazdasági szereplők számának növekedése, valamint a verseny intenzitásának fokozódása is. A nagy gyárak kialakulásának egy másik eleme a munkamegosztás, melyet elsőként Adam Smith népszerűsített 1776-os művében (Smith, 1937) vagy amelyről Henri Fayol írt 1916-ban (Fayol, 1956). A munkamegosztás és specializáció következményei lett a fokozódó termelékenység és a koordináció szükségének megjelenése az egyes specializált termelési egységek között. A vezetés szisztematikusságát tanulmányozók számára bizonyossá vált, hogy a növekvő piacméret, a gyorsabbá és olcsóbbá váló termelés, továbbá a kirendelt vezetők által felügyelt és koordinált, növekvő mértékű specializáció alapozta meg a vezetés formális tanulmányozásának lehetőségét (Litterer, 1963).

Az európai gyökerek ellenére azonban ez a terület az Amerikai Egyesült Államokban vált tudománnyá. „A menedzsment amerikai kifejezés és amerikai kreáció" – írja Locke (1996: 1). A menedzsmenttörténeti vizsgálatunkat így nekünk is az „Újvilágban" kell elkezdenünk. A változás tanulmányozásához egy másik régió, Japán bevonása is kézenfekvőnek tűnik, hiszen nagyban meghatározta az amerikai menedzsment fejlődését. Japán már különleges története miatt is érdekes ország: a II. Világháborút

követően rohamléptekkel tudott a világ második legnagyobb gazdaságává fejlődni, bár a buborék kipukkadása után sokat veszített a feléje irányuló figyelemből. Hogyan keletkezhetett ekkora tér Japán számára az 1980-as évek Amerikájában? Egy elkerülhetetlen paradigmaváltás része volt a „japán csoda”? A Taylort, Mayót, Fayolt, Druckert és társaikat jól ismerő megfigyelő számára az amerikai menedzsment egymástól elkülöníthető nagy korszakokon keresztül fejlődött. Hogyan jöhetett létre ez az akkoriban annyira meghatározóvá váló japán menedzsmentrendszer, és vajon miért nem tudta megőrizni a felsőbbrendűségét? Ezek a változások valamiféle logikus minta mentén zajlottak és tudományos módon megmagyarázhatóak? A következő fejezeteknek ezek a kérdések lesznek a vezérfonalai.

Végezetül a menedzsment és a paradigma fogalmát kell még meghatároznunk.

Maga a menedzsment szó már szinte a mindennapi társalgásunknak is része, s gyakran csak olyan egyszerű dolgokat jelent, mint elérni valamit, vagy sikeresen elintézni valamit (ez az angolban az „I’ve managed to…”). A vezetéstudományban számos elmélet és könyv született arról, mit és hogyan csinálnak a vezetők, és ezek sokszor inkább együtt teljesek és érvényesek, mint külön-külön. A tömör, lényeget szintetizálni próbáló definíciók sokszor túl elvontnak és leegyszerűsítőnek tűnnek. Egy pár példa a menedzsment definiálásához:

> „A menedzsment az a folyamat, melynek során sikeresen valósítunk meg valamiféle tevékenységet, másokkal együtt és mások által.” (Robbins, 1991: 5)[2]
>
> A menedzsment vagy vezetés „egy funkció, melynek során eredményeket érünk el mások munkáján keresztül.” (Koontz & O’Donnell, 1955: 3)[3]
>
> „A vezetés emberek és egyéb erőforrások felhasználása annak érdekében, hogy bizonyos célokat valósítsunk meg.” (Boone & Kurtz, 1987: 3)
>
> A vezetés „olyan tevékenység, mely bizonyos funkciókon keresztül erőforrások hatékony megszerzését, felhasználását és kiosztását biztosítja, legyen szó emberi erőforrásokról vagy fizikai erőforrásokról, egy adott cél elérése érdekében.” (Wren, 2005: 9)

Ebben a dolgozatban a menedzsment vagy vezetés olyan értelemben szerepel, mint egy felsővezető (ügyvezető, vezérigazgató) vagy a felsővezetés (igazgatóság, operatív

[2] Idézve: Dobák & Antal (2010).
[3] Idézve: Wren (1994).

vezetés) munkája, és elemzésekor csak a valóban stratégiainak számító kérdésekre koncentrálunk majd, melyek a szervezet egészét érintik: menedzsmentfilozófia, foglalkoztatáspolitika, egyéb vezetői eszközök a teljesítmény rendszerszintű szabályozására.

Ennek értelmében a továbbiakban megpróbáljuk elkerülni a vezetés emberi oldalát, azaz a személyes vezetés aspektusait. Amikor például motivációról beszélünk, leginkább a teljesítményértékelési rendszer hatásait fogjuk érteni alatta, és sokkal kevésbé a vezető személyes ráhatását, vagy a beszédei közvetlen (retorikai) hatását az alkalmazottak motivációjára. A vezetés leírása ebben az értelemben sokkal inkább vet fel olyan kérdéseket, mint például „hogyan birkózhatunk meg a szervezetek komplexitásával" vagy „hogyan építünk fel és szervezünk meg egy céget az optimális eredmény elérése érdekében". A Kotter (1990) vagy Zaleznik (1992) által használt fogalmakkal leírva vizsgálatunk középpontjában sokkal inkább a menedzser szerepköre áll, mint a leader-é.

A vezetéssel kapcsolatban tisztázandó még a teljesítmény jelentése is. A különböző korokban vagy helyszíneken a vezetőknek gyökeresen különböző lehet a képük arról, mi számíthat jó teljesítménynek. Ami például elismerést érdemelt Texasban a XX. század elején, az nem biztos, hogy ugyanolyan visszajelzést kapott volna ugyanakkor például Németországban, vagy akár ugyanott Texasban, de pár évtizeddel korábban vagy később. Ennek megfelelően általában nyitott kérdésként kezeljük azt, hogy mi számít jó teljesítménynek, és ezt megpróbáljuk minden esetben külön meghatározni.

A vezetéshez kapcsolódóan magának a vezetőnek a személye is érdekes kérdés lehet. A paradigmák tanulmányozásához az tűnik hasznosnak, hogy a Guillén által 1994-ben meghatározott logikát követjük. Ő két vezetői csoportot különített el: a vezetői intellektust és a gyakorló vezetőt. A gyakorló vezetőket úgy írta le, mint akik egy cég vezetésével vannak megbízva, míg az intellektusokat, azaz a menedzsmentről gondolkodókat egy kiemelt, szűk, szellemi elitként határozta meg. Ez utóbbi csoport filozófusokból, szónokokból, véleményvezérekből áll, akik jellemzően nagy, híres szervezetek tanácsadói, vagy kutatóközpontoknak, üzleti iskoláknak, egyetemeknek dolgoznak. Ők a tudás létrehozói és terjesztői a vezetési és szervezési kérdéseket illetően. A dolgozatban mindkét csoportnak nagy jelentőséget tulajdonítunk majd a menedzsmentparadigmák tárgyalása során.

Végezetül magának a paradigmának a fogalmát is célszerű definiálnunk – ehhez nem célunk az, hogy a Kuhn által 1962-ben, majd 1970-ben leírtakhoz ragaszkodjunk. Ez a megközelítés ugyanis azt jelentené, hogy paradigmáink egymástól alapjaiban is különböző ötletekre, ideológiákra épülnek, és saját nyelvezetük van, mely nem képes más paradigmák értelmezésére, megvitatására. Nekünk azonban az a célunk, hogy egy adott elméleti kereten belül a különféle paradigmákat összehasonlítsuk egymással. Ennek megfelelően a paradigma fogalmához egyszerűen csak azt kötjük ki, hogy egy kérdésekből és válaszokból álló ideológiai rendszerről van szó, mely egy adott korszak és földrajzi terület vezetési módszereit, elveit meghatározza. Guillén (1994a) szintén használta a paradigma kifejezést, hangsúlyozva, hogy ennek normatívnak kell lennie, teljes körűen kidolgozott érvrendszerrel, és több mint egy országban érezhető hatással. Ebben a dolgozatban a paradigmák leírásakor a következő kérdéseket próbáljuk majd megválaszolni:

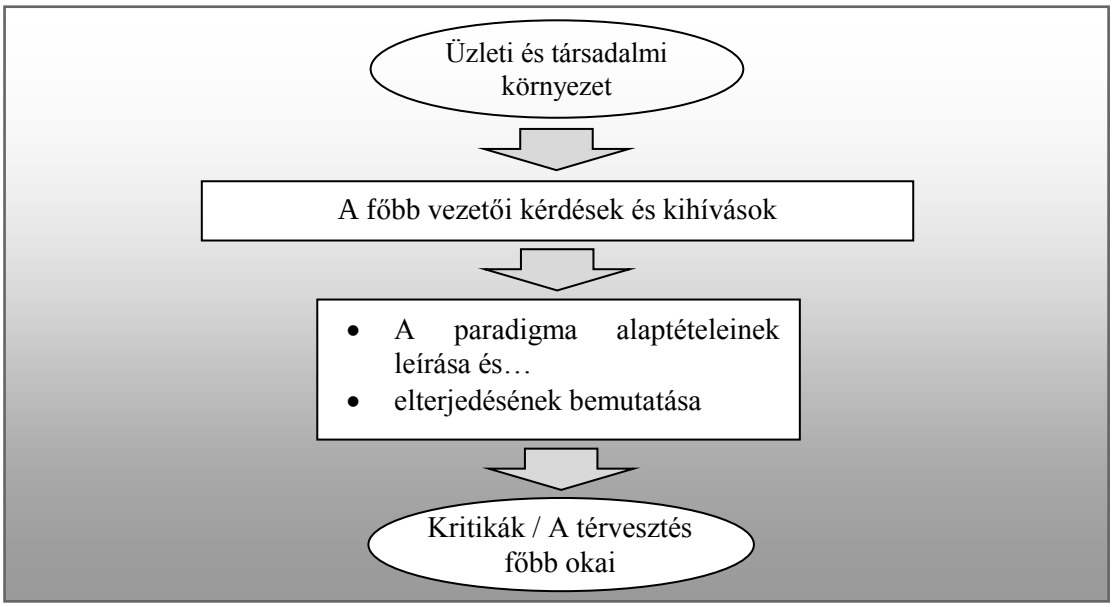
– Milyen jellegű üzleti és társadalmi környezet határozott meg egy-egy specifikus időkeretet?

– Melyek voltak a főbb vezetői kérdések és kihívások?

– Milyen válaszokat és megoldásokat találtak a vezetők, és hogyan voltak képesek ezek elterjedni?

A különböző paradigmák leírásának módját az 1. ábra szemlélteti.[4]

1. ábra: Munkakeret a menedzsmentparadigmák leírásához



[4] Különbséget kell tennünk a paradigmák és egy-egy szervezet specifikus vezetési gyakorlata, módszerei között: ez utóbbi csak egyfajta lecsapódása a tágabb értelmezésű paradigmának, amelyik éppen meghatározó az adott szervezetre nézve.

Forrás: szerző

I) ELMÉLETI KERETEK

Ebben a fejezetben megalapozzuk a menedzsmentparadigmák elemzését. A történelmi áttekintéshez és a fejlődés értelmezéséhez elsősorban a kontingenciaelmélet, a tranzakciós költségek elmélete és az ügynökelmélet lesz majd segítségünkre, de bemutatunk egy saját keretmodellt is.

A változás értelmezésének alapfeltétele egy múlt- és egy jövőbeli állapot összevetése, azaz a történelem. Mivel azonban a történelem szinte vég nélküli, bizonyos múltbeli események kijelölésén túl pontos kereteket kell meghatároznunk a téma feldolgozásához, valamint a múltban, illetve jelenben zajló lényegi változások [5] megértéséhez.

A klasszikus közgazdasági elméleteket a menedzsmenttel foglalkozók sokáig elkerülték, hiszen a vállalatokon kívül szerettek volna maradni: ezeket „fekete dobozként" kezelték (Lamoreaux, Raff, & Temin, 2007). Az elmúlt évtizedekben azonban több hasznos megoldás is született a vállalati világ részletesebb értelmezéséhez – némelyik történelmi elemzésekhez is jól használható.

A kontingenciaelmélet különösen hasznos elemzési keretet jelent a menedzsment fejlődésének áttekintéséhez egy adott földrajzi területen (Egyesült Államok), és annak azonosításához, hogy az egyes elemek milyen körülmények között változnak meg. Ugyanez a keret teremt majd a későbbiekben lehetőséget arra is, hogy a japán menedzsment jelenkori fejlődését megérthessük.

A tranzakciós költségeket és az ügynökelméletet arra használjuk, hogy mélyebben betekinthessünk a vállalatok működésébe, és összefüggéseket találhassunk a vállalatok belső jellemzői és a változási folyamatok között. Ahogy korábban említettük, itt nem változásvezetéssel foglalkozunk [6] és nem taktikai eszköztárat állítunk össze arról, hogy az egyes vezetők mit tehetnek a vállalataik megreformálása érdekében. A fókuszunkban sokkal inkább az áll, hogyan hat a vállalati környezet, belső környezet és ennek elemei az adott vezetési rendszerre.

---

[5] A lényegi vagy radikális változást, illetve az átalakulást, mint kifejezést ebben a dolgozatban szinonimaként használjuk.

[6] A változásvezetés vagy change management (hogyan késztethetünk egy szervezetet változásra és vezethetjük ezt a folyamatot) nem ugyanaz, mint a menedzsment változása (egy adott makro-szintű vezetési rendszer elemeinek változása vagy átalakulása).

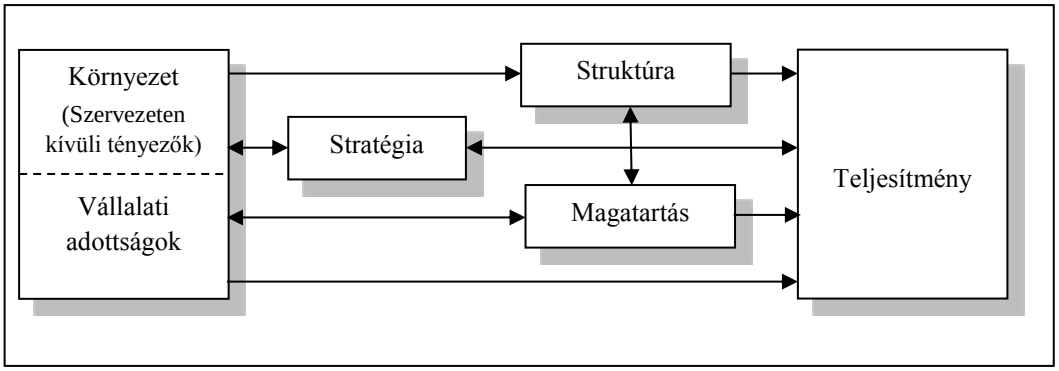
1) Kontingenciaelmélet

A kontingenciaelmélet keretei széles körben ismertek, és már az 1960-as évek óta világszerte használják tudományos körökben. Mi több, az 1970-es években egyértelműen ez volt a jellemző módja a szervezetek tanulmányozásának (Child, 1977). A későbbi népszerűségvesztés ellenére főbb tételei még mindig a főáramú elméleti hátteret szolgáltatják az egyes rendszerek és környezetük interakcióinak leírásához (Morgan, 1997). Ebben a pontban leírjuk majd a kontingenciaelmélet főbb jellemzőit, és arra a kérdésre próbálunk válaszolni, hogy milyen haszna lehet az elméletnek az értekezés számára.

Az 1950-es évek végéig a vezetéselmélet fókuszában az úgynevezett „legjobb út” keresése állt. Ez a „legjobb út” (one best way) a gyakorlatban jelenthette a leghatékonyabb szervezeti forma, a legeredményesebb termelési módszerek, vagy éppen a legjobb vállalati vezetők személyiségvonásainak, munkamódszereinek követését.

A legjobb utat kutatók jellemzően hiányos vagy téves következtetéseket vontak le, mivel megállapításaiknál nem vették figyelembe a különböző vállalati célokat és környezeti jellemzőket (Bowey, 1976). A kontingenciaelmélet az 1960-as években járult hozzá a menedzsmenttudományok fejlődéséhez azzal, hogy megállapítást nyert: „nincs legjobb út”, nincs olyan módszer, amely minden körülmények között működik, s mindig megoldást jelent egy bizonyos problémára. A kutatók leírták, hogy az optimális megoldást minden egyes helyzetre az adott külső és belső körülményeknek megfelelően kell megtalálni, azaz a vezetők addig fogják alakítani a szervezeti jellemzőket, amíg a környezethez képest a legjobb illeszkedést el nem érik.

2. ábra: A kontingenciaelmélet grafikus modellje



Forrás: Dobák (1988)

A 2. ábra alapján a modern kontingenciaelmélet megállapításait a következőképpen összegezhetjük:

(1) A szervezeti hatékonyság – és általa az output – függ a szervezeti struktúrától.

(2) Nincs olyan struktúra, mely bármilyen környezethez hatékonyan illeszkedne.

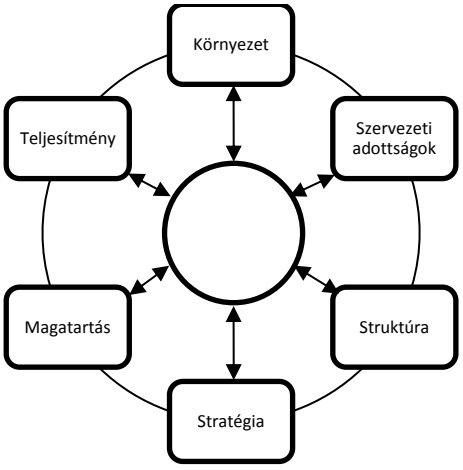
(3) A szervezeti jellemzőket (kontingenciákat) bizonyos elit csoportok („domináns koalíciók”) képesek megváltoztatni.

(4) Minden egyes elem összefüggésben van a többivel.

(5) A szervezet belső és külső környezetének ismeretében a vezetők ki tudják választani a leghatékonyabb szervezeti formát (struktúrát) és stratégiát, hatékony magatartási jellemzőket tudnak kifejleszteni, és így képesek a teljesítmény optimalizálására.

A 2. ábra mindeddig jó eszköznek bizonyult a kontingenciaelmélet eddigi megállapításainak összefoglalására. Az ábrán azonban néhány kapcsolat bizonytalan marad. Az 1990-es évek óta a nagy szervezetek – legalábbis elméletben – eredményes módszereket és jelentős hatalmi bázist fejlesztettek ki bármelyik kontingenciális tényező befolyásolásához. Képesek megváltoztatni a környezetüket, a vállalati központ vagy egységek helyét, és az emberi erőforrásaikat is rendszeresen képzik (alakítják). A magatartási jellemzőiket képesek szervezetfejlesztéssel javítani, a stratégiát a változó kontingenciákhoz igazítani – mindez érinti a vállalati teljesítményt, és a teljesítmény visszahat ezekre. Mindezek alapján a 21. században egyszerűbbnek, és ugyanakkor valószerűbbnek tűnik, hogyha mindezt a 3. ábrán látható módon ábrázoljuk: a belső körön keresztül kapcsolódnak egymáshoz az elemek, és bármelyik két elem hatással lehet egymásra.

3. ábra: A kontingenciaelemek összekapcsolódása: egy modern megközelítés



Forrás: szerző

Ebben az értekezésben nem szándékunk a változás teljes, kontingencia-alapú magyarázata vagy elemzése. Ahogy a kontingenciaelmélet nem ideális eszköz a változás teljes körű megértéséhez, úgy a kultúrák, vagy egyes országok, régiók közötti összehasonlításra sem. Az elmélet egyszerűen abban lesz majd segítségünkre, hogy adott vezetési rendszernek képesek legyünk a fejlődését, átalakulását értelmezni az idő múlásával, illetve különböző külső környezeti feltételek között.

Az egyes paradigmák hatékony összehasonlításához a kontingenciaelmélet adja majd az egyes releváns jellemzőket (lásd az előző pontban leírt elemeket) – ezek mentén teszünk majd különbséget az egyes vezetési paradigmák között, és a kontingenciamodell ábrái segítenek majd a szervezetek fejlődésének képi megjelenítésében is.

A környezet, mint kategória olyan elemeket foglal majd magába, melyek a vállalaton kívüli tényezőket egyesítik. Például: a piaci jellemzők, a technikai, a jogi, a kulturális háttér vagy más szervezetekkel építhető kapcsolatok (partnerek, beszállítók).

A belső adottságok alatt olyan tényezőket értünk, mint méret, eredet, gyártástechnológia, helyszín, (akár emberi, akár materiális) erőforrások, vagy az adott vállalatok alaptevékenysége.

Stratégia alatt eredetileg a lineáris gyártástechnológia vagy a diverzifikálódás közötti megkülönböztetést értették, de ezt a képet tovább bővíthetjük a modern stratégiai menedzsment megközelítéssel, és ide érthetünk minden olyan döntést, mely azt határozza meg közép- vagy hosszú távon, hogyan szerez egy-egy szervezet további erőforrásokat (költséghatékonyság, versenytársaktól való megkülönböztetés, stb.).

Struktúra alatt a szervezetek strukturális jellemzőit fogjuk érteni (munkamegosztás, hatáskörmegosztás, koordináció), melyek egy bizonyos konfigurációhoz vezetnek minden egyes szervezetben (funkcionális vagy U-típusú szervezet, divizionális vagy M-forma, mátrix, virtuális szervezet…).

Szervezeti magatartásként írjuk le a szervezeten belüli személyek közötti kapcsolatokat, a munkahelyi hangulatot, a motivációt, egy-egy csapat hatékonyságát. Ahogy Luthans (1973a) fogalmazott: „A szervezeti magatartás az ember és a formális szervezet közötti interakciók eredménye.” (69)

A teljesítmény magába foglalja mind a kontroll, az ellenőrzés lehetséges elemeit, mind az eredmény, az output mérését. Még magát a teljesítmény definiálását is, hiszen az elvárt eredmény bizonyos esetekben gyökeresen különböző lehet.

A következő fejezetben leírt menedzsmenttörténeti áttekintés logikája, a mögötte húzódó racionalitás segít majd megértenünk, hogy a környezet egyes változásai milyen típusú változásokhoz vezetnek a vállalati rendszeren belül. A kontingenciaelméletet széles körben használják ebből a célból. Új viszont ebben az értekezésben az a történelmi párhuzam, mely a menedzsment fejlődéstörténetét közvetlenül összeköti a kontingenciaelméleti keretekkel. Ezt a párhuzamot hangsúlyozzák az 1. melléklet ábrái.

2) Közgazdasági elméletek

A kontingenciaelmélet, ahogy Donaldson (2001) írja, általában távol marad a közgazdasági elméletektől. Ugyanakkor a teljesítményelemekkel való kapcsolódása miatt összhangban van (vagy legalábbis kellene lennie) a közgazdaságtannal. Az ellentét feloldásához többen próbálkoztak már azzal, hogy bizonyos közgazdasági elemeket visznek be a szervezetelméletek keretei közé, ami általában az ügynökelmélethez és a tranzakciós költségek elméletéhez vezetett. Anélkül, hogy mindezen elméletek összefésülésével próbálkoznánk, ebben az értekezésben a közgazdasági megközelítést, mint egyfajta kiegészítést fogjuk használni a kontingenciaelmélet keretei mellett. Az ügynökelmélet és a tranzakciós költségek elmélete megjeleníti a vezetők személyes érdekeltségének motívumait, és betör a szervezetek (többi elmélet által került) fekete dobozába. Ennek a két elméletnek a kiválasztását esetünkben Lamoreaux, Raff és Temin (2007) kutatása is igazolja, akik számára az ügynökelmélet, a tranzakciós költségek elmélete és a játékelmélet bizonyult a közgazdasági elméletek között a leghasznosabbaknak ahhoz, hogy a vállalatokat történelmi síkon elemezhessék.

2.1) Az ügynökelmélet

Az ügynökelmélet az 1970-es években indult nagy fejlődésnek, s lényegében egy szerződésről szól: egy olyan aszimmetrikus helyzetről, ahol egy tulajdonos jogait és hatalmát delegálja valaki másra, akinek ebből a tulajdonos számára lehető legnagyobb hasznot kell kihoznia. A tulajdonost ebben az esetben megbízónak hívjuk, azt, akivel szerződést köt, pedig ügynöknek (Kieser, 1995).

Az elmélet kiindulópontja az, amikor a megbízó – azért, hogy a lehetőségeiből a lehető legnagyobb hasznot húzza – átruházza feladatait, döntési jogkörét és hatalmát egy ügynökre, aki ezért megfelelő fizetséget kap. A megbízó nyeresége itt az ügynök ideje, hozzáértése, tapasztalata. Ugyanakkor van némi kockázat, mivel az ügynök a rá delegált javakat a saját személyes érdekében is fel tudja használni. Minél kevesebb információval rendelkezik a megbízó az ügynök napi tevékenységéről, annál nagyobb ez a kockázat. Az ügynökelméleten belül főként ezt a kockázatot, illetve az ezt mérséklő ösztönzőket vizsgáljuk.

A szerződést kötő felek a gyakorlati életben lehetnek munkáltató és munkavállaló, vagy eladó és vásárló, de üzleti környezetben a legtipikusabb példa a tulajdonos / részvényes és a cégvezető kapcsolata. A részvényesek legfőbb célja az általános feltételezés szerint az, hogy maximalizálják az elérhető nyereséget. A lehető legnagyobb profit elérése így a szerződést megkötő vezetők (ügynökök) feladatává is válik, akiknek ugyanakkor más, személyes céljai is lehetnek ezzel párhuzamosan – ezek akár ellentétesek is lehetnek a szerződésben foglalt célokkal (például a saját fizetésük maximalizálása vagy olyan hírnév megszerzése, mely ezután nagyobb, fontosabb, még jobban fizető állásokhoz juttatják őket más szervezetekben). A tulajdonos (megbízó) természetesen mindig megpróbál arra törekedni, hogy az ezzel kapcsolatos kockázatot minimálisra csökkentse, s a vezetők tevékenységét próbálja ellenőrizni, de ez a helyzet alapjaiban véve aszimmetrikus, és a menedzserek természetszerűen mindig többet fognak tudni a saját tevékenységükről, mint a megbízóik (nevezetesen a saját erőfeszítésük valós mértékéről a külső tényezőkhöz képest, vagy a teljesítményük valós nagyságáról).

Ez a probléma már a tulajdon és a menedzsment szétválása óta létezik, de sokkal bonyolultabbá, komplexebbé vált a részvénypiacok fejlődésével. A mai nagyvállalatoknak ugyanis számtalan, kis hányaddal rendelkező tulajdonosa van, s nekik egyénileg sem kompetenciájuk, sem eszközeik nincsenek a vállalat menedzsereinek ellenőrzésére. Az aszimmetrikus helyzet megoldásához megbízottakat választanak, igazgatókat, akik az egyéni részvényesek érdekeit összevontan képviselik a vállalat operatív vezetése felé. Az eredmény természetesen dupla kockázat, mivel két szerződésről és három félről beszélünk.

> „Egy szervezeten belül a részvényesek megválasztanak egy csoportot, az igazgatóságot (board), és ez bízza meg az operatív irányítással foglalkozó menedzsereket. Elméletben és a jog szerint az igazgatóság és ezek a

menedzserek mind a részvényesek ügynökei, és az a feladatuk, hogy a befektetők vagyonát maximalizálják. A gyakorlatban azonban ez nem mindig így történik – ez a társaságirányítás alapdilemmája." (Wren, 2005: 415)

A másik nagy kérdés az igazgatóság valós motivációja arra, hogy az operatív vezetés és az elnök tevékenységét értékeljék, kényelmetlen kérdéseket tegyenek fel, riadót fújjanak nem megfelelő működés esetén, vagy egyéb népszerűtlen intézkedéseket kezdeményezzenek. Az ebbéli elhatározást bizonyosan aláássa az emberi alaptermészet, a konformizmus, vagy akár maga a tény, hogy az igazgatósági tagokat az elnök választja meg, és ők is operatív vezetők más szervezetekben (Angyal, 2001).

Az ügynökelmélet – bármilyen szervezetről legyen is szó – ezeket a kapcsolatokat és interakciókat szerződésekként értelmezi. Az írott szerződések sajátossága a korlátozott voltuk: nem tudnak minden lehetséges helyzetre szabályokkal szolgálni. A szabályozás e hiánya vezet az aszimmetrikus kapcsolat alapproblémájához, az opportunizmushoz (Williamson, 1985).

A kölcsönös hasznosság helyett a saját személyes érdekeik előnyben részesítését oldhatja meg a teljesítménnyel arányos fizetés (például részvényopciók), vagy a vezetők figyelmes kiválasztása, integrálása, monitorozása. A Wren által említett társaságirányítási kérdések olyan területeket foglalnak magukba, mint a felsővezetés igazgatóság általi kiválasztása, kompenzálása és ellenőrzése. Elméletileg a részvényopciók megoldják az információs aszimmetriából eredő problémákat, valamint piaci mechanizmusokra bízzák a felsővezetők teljesítményének értékelését. Ez a részvényárfolyamokban testesül meg. Ugyanakkor a későbbiekben azt is láthatjuk majd, hogy egy más perspektívából (például Japánban) e részvényopciók hatása nem is olyan egyértelmű, és pusztán rövid távú célokhoz vezethetnek, ami hosszú távon sokszor káros lehet a szervezet számára.

2.2) A tranzakciós költségek elmélete

Commons (1934) a tranzakciókat a „tulajdonjogok átruházásának legkisebb elemzési egységeit" értelmezi. [7]Ezen jogok tulajdonlása és átruházása állt gondolkodásának a középpontjában, amikor elkülönítette a szervezeten belüli és a szervezeten kívüli tranzakciókat.

[7] Idézi: Wren (2005).

Amerikában Ronald H. Coase vertikális és horizontális integrációkat vizsgált, és azt a kérdést igyekezett körbejárni, hogy a piac (például ármechanizmusok) elég hatékony-e ahhoz, hogy cégek nélkül elégítse ki az emberi szükségleteket. Ez a kérdés vált a tranzakciós költségek elméletének alapvető kiindulópontjává.

Ő úgy találta, hogy sokkal olcsóbb a piaci mechanizmusok megkerülése bizonyos esetekben, mint ahogy például a pénz intézményesítése is olcsóbbnak bizonyult, mint a cserekereskedelem (Coase, 1937). Azt, hogy a cégek mennyire jól képesek a piaci mechanizmusokat helyettesíteni, a következő fejezetekben fogjuk bővebben tárgyalni.

Coase-ra építve, Williamson (1996) kiegészítette az elméletét a korlátozott racionalitás fogalmával (melyet Simonnál tárgyalunk majd) és az opportunizmussal (a személyes nyereség előnyben részesítésével a tranzakciók során). Williamson intézményi megoldásokat próbált találni ahhoz, hogy az egyes tranzakciókat a lehető legalacsonyabb költségen tudják véghezvinni.

A tranzakciós költségek elméletében a hatékonyság a lehető legkevesebb erőforrás felhasználását jelenti mind a javak, illetve szolgáltatások megtermeléséhez, mind pedig az ezekkel kapcsolatos tranzakciókhoz. Az előzőeket termelési költségeknek, az utóbbiakat tranzakciós költségeknek hívjuk. Ha a tranzakciós költségeket közelebbről megvizsgáljuk, újra a szerződések szintjéhez érkezünk. Az ex-ante tranzakciós költségekbe beleértjük a szerződések előkészítését, még az ex-post költségek a szolgáltatás biztosítását és ellenőrzését fedik le, melyeket a szerződésben meghatároztunk. Ez utóbbiba beleértjük az esetleges konfliktusok, érdekkülönbségek megoldásához szükséges erőfeszítés és idő költségét is, vagy az újratárgyalások költségeit, amennyiben az adott tranzakció a megtárgyalt feltételek között nem jöhet létre. Williamson számára ennek az elméletnek a legnagyobb hozzáadott értéke az ex-post tranzakciós költségek magyarázatában jelenik meg, hiszen a potenciális problémákat soha nem tudjuk teljesen előre látni, így a szerződéseink természetszerűen tökéletlenek (Kieser, 1995).

A tranzakciós költségek nagyban csökkenthetők, hogyha ezeket a megállapodásokat, egyezményeket, továbbá ezek megvalósítását alacsony költségen sikerül elérni. Ehhez három kulcselem a tranzakció-specifikus beruházások, a bizonytalanság és a tranzakció gyakorisága. Ha tranzakció-specifikus, fontos beruházásokat végez az egyik fél egy szerződéses kapcsolatban, akkor az eredmény általában alacsonyabb termelési költség, ugyanakkor a beruházás költségével növekszik

a kapcsolat esetleges felbomlásának költsége (opportunity cost). Ennek következményeképpen nőnek a tranzakciós költségek is. A beruházás ugyan jobban összeköti a szerződő feleket, ugyanakkor azok mindaddig hezitálnak ezen tranzakció-specifikus beruházások finanszírozásakor, amíg csak nem látják a kapcsolat biztosítottságát hosszú távon is. Ennek megfelelően ezek a költségek természetesen alacsonyabbak egy cégen belül, mint egymástól független piaci partnerek között.

A külső tényezők és a másik fél viselkedésének bizonytalansága szintén a tranzakciós költségek emelkedéséhez vezet. A másik fél opportunista viselkedésének korlátozása, ellenőrzése alapvetően költséges, és a bizonytalanság, vagy a bizalom hiánya az ezzel kapcsolatos befektetést szükségessé teszi (ugyanúgy, ahogy biztosítást kötünk annak érdekében, hogy nagyobb potenciális veszteségeket kerüljünk el).

Ugyanakkor a tranzakciók gyakoribb előfordulása alacsonyabb tranzakciós költségekhez vezet a méretgazdaságosságnak, szinergiahatásoknak, alacsonyabb termelési költségeknek és a hosszabb távú szemlélet kialakulásának köszönhetően.

Williamson (1985) három lehetséges intézményi formát ír le e tranzakciók kivitelezéshez: piaci tranzakciókat, hibrid megoldásként hosszú távú szerződéseket (például a franchise partneri viszony), illetve a szervezeteket. A tranzakciós költségek elemzése vezethet annak definiálásához, hogy melyik szerződési forma a leginkább alkalmas bizonyos típusú tranzakciók megszervezésére. A szervezetek általában jobbak a bizonytalanság csökkentésében, vagy az opportunizmus korlátozásában, de magasabb költséggel működnek, mint a piacok, melyek tipikusan hatékonyabb működésre képesek. A piacok ugyanakkor alkalmas megoldásnak tűnnek olyan tranzakcióknál, melyeknél nagyon alacsony a bizonytalanság vagy nincs szükség specifikus beruházásokra.

Összefoglalva: a tranzakciós költségek elmélete is egy szerződéses viszonnyal foglalkozik, de itt a korlátozott racionalitásra és az opportunista magatartásra helyeződik a hangsúly, és nem annyira az információs aszimmetriára, mint az ügynökelméletben. Az ügynökelmélet továbbá tipikusan ex-ante tranzakciós költségekkel, míg a tranzakciós költségek elmélete inkább az ex-post költségekkel foglalkozik. Természetesen egyik esetben sincs a szerződő feleknek tökéletes információja a tranzakciókkal, illetve a másik fél viselkedésével, magatartásával kapcsolatban, s a felek jellemzően hajlamosak opportunizmusra, trükkökre vagy a

másik fél megtévesztésére.[8] A megoldás olyan intézmények létrehozásában rejlik, melyek ezt az opportunista magatartást korlátozzák a felek szerződéses viszonyában.

2.3) Hogyan használhatjuk a közgazdasági elméleteket?

Az előzőekben tárgyalt két közgazdasági elmélet haszna és lényege nem egyszerűen a csúcsvezetők opportunista viselkedésére való figyelmeztetés, hanem inkább az ellenőrző rendszerek, melyek ennek következményeképpen kerülnek bevezetésre.

Jensen és Meckling (1976) alapján Donaldson (1995) azért kritizálja az ügynökelméletet és a tranzakciós költségek elméletét, mert közgazdasági modellek lévén mindkettő alapból azt feltételezi, hogy az emberi szereplők a szervezeten belül saját személyes érdekeiket követik a szervezeti kollektíva kárára is. Az ügynökelméletben az ügynök él vissza a ráruházott hatalommal, a tranzakciós költségek elméletében pedig a piac szabályozó hatása hiúsul meg a nagy szervezeteken belül, amikor az irányítók leginkább a saját bérük és szerepük nagyításával foglalkoznak. Williamson (1970) azért is népszerűsíti az M-formának hívott struktúrát, mert szerinte korlátozza az opportunista viselkedést, és lehetővé teszi az egyes divíziók teljesítményének közeli ellenőrzését a központból.

Japánt és az Egyesült Államokat összehasonlítva különbözik a bizonytalanság, a bizalmatlanság általános szintje, vagy a szokásos időhorizont, így a tranzakciók megvalósítására is különböző intézményi megoldások alakultak ki. Az Egyesült Államokban az alapvető feltételezés az, hogy a piaci tranzakcióknak van hangsúlyosabb szerepe és szélesebb körű elfogadottsága, különösen Japánhoz képest, ahol a termelési költségeknek van fontos szerepe, és a kormányzati intézkedésekre jobb magyarázatot ad a tranzakciós költségek elmélete. A japán hierarchikus megközelítés alapján még a tranzakció-specifikus beruházásokat is másképp tudjuk értelmezni, akár „piaci" viszonyok között is. Kester (1996) véleménye szerint Japánt sokkal inkább foglalkoztatja a tranzakciós költségek csökkentése, stabilabbak a kapcsolatok, s ennek következményeképpen a tulajdonosok viselnek extra ügynök-költségeket. Az Egyesült Államok fókuszában ugyanakkor az ügynöki költségek (a tulajdon és az ellenőrzés szétválásából adódó költségek) lehető legnagyobb fokú csökkentése áll, ez viszont magasabb tranzakciós költségekhez vezet.

---

[8]Hasonló alaptézisei vannak a játékelméletnek is, de a szereplők magatartásának teljesítményre gyakorolt hatása kívül esik e dolgozat tárgykörén.

Ugyanígy az Egyesült Államok, ahol tipikusan előnyt élveznek a tulajdonosi érdekek, nagyobb gondot fordít arra, hogy a részvényesek pozícióját védje, szabályozza, mint arra, hogy alacsonyabbak legyenek a termelési költségek. Japánban viszont, ahol a cél a nemzetközi versenyképesség elérése volt a II. világháborús katasztrófa után, kevesebb figyelmet fordítottak az információs aszimmetriából adódó költségekre, mint a termelési és tranzakciós költségek nemzeti szinten való csökkentésére. A következő fejezetben ennél részletesebben is megismerjük majd ezeket a különbségeket.

3) Modell a nemzeti menedzsmentjellemzők változásának vizsgálatához

A kontingenciaelmélet következtetése alapján a vezetési rendszer elemei mind összekapcsolódnak és hatással vannak egymásra. Egy elem változása a rendszer teljes illeszkedését érinti, ami előbb-utóbb a többi elem változásával jár. A következőkben bemutatunk egy modellt, mely – reményeink szerint – képes ezt a változást kezelni.

Mielőtt azonban elveszünk a különféle elméletek útvesztőjében, célszerű tovább szűkítenünk a változás értelmezési keretét. A bevezetésben már fontos kijelentéseket tettünk a menedzserek és a leaderek közötti megkülönböztetésről. Akkori kijelentésünk nyomán (miszerint a menedzserekre fókuszálunk) ebben a dolgozatban nem a változásvezetési technikáját elemezzük, és nem vizsgáljuk azt a kérdést, vajon adott vállalatnak van-e elég erőforrása a változás beindításához és implementálásához. Célunk sokkal inkább az, hogy azonosítsuk azokat az okokat, amelyek nemzeti szinten vezetnek változáshoz a vállalatok vezetésében, és leírjuk e változások főbb jellemzőit (például az ütemét). A már leírt kontingenciaelméleti kereten és a felsővezetői megközelítésen túl a következő fejezetben tárgyalt paradigmák további segítségünkre lesznek a fókusz szűkítésében.

Donaldson (1987) három elméletet különített el a szervezeti változással kapcsolatban. Ezek a „kontingencia-determinizmus”, a stratégiai választás modellje, és az „illeszkedést célzó strukturális idomulás”. Érvei alapján az utolsó adta a legjobb válaszokat. Az eredetileg 1984-es érvelése közelebb visz minket ahhoz, hogy a kontingenciális változásokról pontos képet alkothassunk: ennek a dolgozatnak az az alapfeltevése, hogy a változást nem közvetlenül okozza a változó körülmény. Sokkal inkább lehet magyarázat az illeszkedés hiánya a rendszer elemei között, mint ahogy a 3.

ábrán is látható. Ezt a kontingenciaelméleti megközelítést osztja és fejti ki Wood (1979) is a következőkben:

> „Egy kontingenciaelméleti kutató nem hagyja figyelmen kívül, és nem is képtelen értelmezni a változást, ahogy ezt sok kritikában olvashatjuk, egyszerűen csak nem tekinti problémának. A változás mindenekelőtt elméleteink fejlődését tükrözi, azaz az emberiség előrehaladását. […] Ha nincs meg a szükséges támogatottság, feltételezhetjük, hogy belépnek azt ezt segítő folyamatok (társadalomtudósok, a változás »ügynökei«), hogy a végcélt az »egyetlen lehetséges útként« láttassák. Ennek megfelelően a kontingencia-elméletet és a nyílt rendszerek megközelítést használjuk mind elméleti síkon, mind heurisztikus eszközökként.” (337.)

Fentebb úgy határoztunk, hogy ebben a dolgozatban a változásra, mint a társadalmi-gazdasági körülményekhez való strukturális alkalmazkodásra fogunk tekinteni. A kutatási kérdésünk megválaszolásához és a vállalatok makro-szintű alkalmazkodásának vizsgálatához azonban egy konkrétabb modellre volt szükségünk, melyet végül két dimenzió mentén alkottunk meg. Ezek a változás felé mozdító nyomás forrása és a változás sebessége, illetve mértéke.

Változás alatt gyakran valami jelentős, és viszonylag gyorsan elért eredményt értünk. Ezt az esetet radikális változásként, vagy átalakulásként értelmezhetjük, ugyanakkor el kell ismernünk más, lassabb típusú (inkrementális) változások létjogosultságát is. A kettő között különbséget szoktunk tenni, legyen szó kutatásról, vagy oktatásról.[9] A radikális változás esetünkben azt is jelenti, hogy az egy adott vezetési rendszer több elemére is hat egyszerre. Egy másik megközelítés szerint a változás lehet belső vagy külső tényezők[10] eredménye is attól függően, hogy milyen kezdeményezők állnak mögötte. A változást értelmező modellünk összefoglalása az 1. táblázatban látható.

1. táblázat: A menedzsment nemzeti jellemzőire ható változás elméleti modellje

	Belső indíttatás	**Külső indíttatás**	
Inkrementális (ütem és mérték)	Intézményi, illetve evolúciós megközelítés	Hosszú távú partnerkapcsolat	(Tranzakciós költségek dominálnak)
Radikális (ütem	Generációs	Hatalomalapú	(Ügynökelmélet

[9] Lásd Tushman & Romanelli (1985), vagy Dobák (1988).
[10] Például a kikényszerített vs. utánzó típusú változás DiMaggio és Powell (1983) esetében.

és mérték)	megközelítés	megközelítés	dominál)

Forrás: szerző

Feltehető, hogy egy ügynökelmélet által dominált szabályozó környezet esetében könnyebben valósulnak meg radikális, belső indíttatású változások, míg a tranzakciós költségek leszorítására összpontosító környezet inkább az intézmények fenntartása felé hat. Ezt a feltételezést folyamatosan vizsgálni fogjuk a továbbiakban. A fejezetpont alábbi részei a változási modellünk négy megközelítését fejtik ki bővebben. A kétdimenziós modellt a következő két fejezetben fogjuk felhasználni.

3.1) Hatalomalapú változások

Kotter (2008) nyolc fontos lépést különböztet meg minden egyes változás esetében: (1) a válságérzet kialakulása; (2) csapatépítés; (3) jövőkép kialakítása; (4) kommunikáció; (5) meghatalmazás; (6) rövidtávú sikerek; (7) nem feladni; és (8) a változás fenntartása. A legfontosabb lépések kihangsúlyozása érdekében néhány lépést csoportosítottunk, így a lista a következőkre szűkülhet: figyelemfelkeltés és a változási akarat megerősítése; aktív erőteljes koalíció építése; a beindult folyamat megerősítése, és végül az eredmények befagyasztása. A nyolc lépés közül Kotter leginkább az elsőt hangsúlyozza: a válságérzet kialakulását. Később, a japán menedzsment elemzésekor vissza fogunk térni ennek a lépésnek a fontosságára.

A legtöbb ország történelmében találhatók forradalmak, melyek radikálisan megváltoztatták a társadalmi-gazdasági status quo-t, és átalakították a főbb intézményeket. A forradalmak némelyikét külső erők kényszerítik ki. Az Egyesült Államok esetében erre lehet példa az ún. „lean” menedzsment korszaka, melyet részben a Japánnal szemben fennálló, súlyos és tartós kereskedelmi mérleghiány kényszerített ki, és amely forradalmasította az amerikai ipari termelést (Guillén, 1994a). Japán történelme minden bizonnyal nem a forradalmak tipikus helyszíne, de természetesen itt is találhatunk radikális változásokat, mint például a Meidzsi korszak, mely a feudalizmusnak vetett véget, vagy a II. világháborús világégés, és az azutáni újjáépítés. Ezekben az esetekben a status quo-t gyökeresen megváltoztatta egy új, az előzőnél erősebb hatalmi réteg. Ezt a típusú átalakítást Marie-Laure Djelic (1998) írta le jól, aki az amerikai üzleti rendszer más országokra való átültetését tanulmányozta. Ő három előfeltételt szabott a jelentős átalakulásoknak: egy határozott, belső válságérzet

kialakulását (mint Kotter), a szóban forgó ország vagy csoport hatalmilag vagy geopolitikailag függő helyzetét (amelyből már következik a lemásolandó modell is), és a változást szorgalmazó aktorok egy egész nemzetet átfogó hálózatát. Djelic elmélete segítségével Japán modern gazdaságtörténetének, vagy az amerikai diplomáciatörténetnek jelentős fejezetei magyarázhatóak meg.

3.2) Generációs változások: a szociológiai nézőpont

Vannak esetek, amikor jelentős reformok nem külső nyomásra születnek meg, hanem a társadalmon belülről érkező erők hatására. Olykor ez a belső nyomás aktív vállalatvezetőktől származik, akik maguk ismerik fel ennek a szükségét, gyakoribb viszont, hogy azt a vállalati szereplők egy „új generációja" képviseli (Voordeckers és mások 2007, Gomez 2007). A gondolat eredetileg családi vállalkozásokra vonatkozóan született meg, bár hasonló figyelhető meg nagy cégek esetében (különösen, amikor egyszerre több felsővezető személye is változik), vagy akár államigazgatási szinten is. Radikális változásról lévén szó, a válságérzet kialakulása a belülről jövő reformok esetében is kritikus.

Az Egyesült Államok történetében ilyen generációs átalakulásnak tekinthető a polgárháború. Japán esetében a Meidzsi átalakulás betudható Perry admirális megjelenésének is. Talán ennél is fontosabb volt azonban az a fiatal, elégedetlen szamurájréteg, mely végül megdöntötte a sógun uralmát. Japán modernizációja és iparosodása azért mehetett ilyen gyorsan végbe, mert a külső és a belső nyomás egy időben hatott az országra. Érdekes tény, hogy az amerikai menedzsmenttörténet fejlődésében az 1910-es évektől kezdődően rendszeresen, körülbelül húszévente találunk fontos változásokat (lásd később). Ez fontos jelentőséget sejtet a fiatal generációk szerepét illetően is.

3.3) Intézményi vagy evolúciós változások: meghatározó, de láthatatlan

A Nobel-díjas közgazdász, Douglas North által fémjelzett intézményi közgazdaságtant fogjuk a dolgozatban a belső indíttatású, inkrementális változások leírására használni. Olcott (2009) az intézményi környezetet úgy fogja fel, mint a szervezeti forma és magatartás meghatározó kulcstényezőjét. Az intézményi elméletalkotók szerint a

szervezeti struktúrákat az illeszkedés szükségessége alakítja a társadalom által hatékonynak és legitimnek ítélt megoldásokhoz (Powell & DiMaggio, 1991). Jacoby (2007) alapján a vezetők munkáját ugyanúgy árnyalja a hatalmi versengés, mint a társadalmi normák, szabályok, azaz biztosan születnek nem racionális alapon hozott döntések is. Ezek a megállapítások csak kissé térnek el a kontingenciaelmélet téziseitől, mivel a kialakuló szervezet az intézményi oldal szerint nem feltétlenül tükröz hatékonyságot. Végső soron azonban mind a kontingenciaelmélet, mind az intézményi megközelítés azonos logika mentén működik, mely a környezetnek való megfelelés felé tolja a szervezeteket.

Az evolucionalista szemlélet jól megfér az intézményi megközelítéssel, de jobban épít a szervezeti változás biológiai hátterére. Van de Ven és Poole (1995) ezt a megközelítést konkrétan Lamarck, Darwin, Mendel, Gould és Eldridge elméleteire vezeti vissza. Az evolucionalisták szerint a változás mindig a variáció – szelekció – megtartás folyamatos ciklusának eredménye. A fenti alcímben azért is szerepel együtt az intézményes és az evolúciós jelző, hogy ezzel is hangsúlyozzuk az ide tartozó változások inkrementális jellegét. Ebben a szemléletben abból indulunk ki, hogy a társadalmi szokások, intézmények, a kultúra elég erős ahhoz, hogy folyamatosságot biztosítson a társadalom és a gazdaság fejlődésében, de ugyanakkor létezik egy folyamatos adaptáció a környezet új elemeihez.

A belső indíttatás a felsővezetés szerepét hangsúlyozza ki az adott gazdaság szervezeteit illetően, ahol különös jelentőséget kap a menedzseri és a leader-i szerepek közötti különbségtétel (Kotter, 1990). A kotteri értelemben leader-ként definiált vezetők ugyanis a változás aktív részesei, míg a menedzserekre ez nem jellemző.

3.4) A hosszú távú partnerkapcsolat, mint szocializációs folyamat

Az egyes országok olykor szoros, hosszú távú partneri kapcsolatokat képesek kialakítani egymással – ilyen kapcsolatok épülhetnek intenzív külkereskedelemre, vagy működőtőke-beruházásokra. Számos kis, ázsiai ország működött például szoros kapcsolatban Japánnal a 20. század utolsó évtizedeiben: a szigetország volt egyszerre a fő kereskedelmi partnerük és befektetőjük is – ennek nyoma a mai napig érezhető gazdaságaik szerkezetében (Zhu 2009, Marosi 2003). A változásnak ez a típusa vélhetően nem az Egyesült Államok menedzsmentrendszerére jellemző leginkább, és Japánt is sokan sorolják azok közé a protekcionista országok közé, ahol a külföldi

befolyást általában ellenőrzés alatt tartják. Később visszatérünk majd erre a második felvetésre, és bemutatjuk, hogy a külföldi jelenlét Japánban is napról napra erősebben érezhető.

Összefoglalva: röviden bemutattunk egy elméleti modellt, melynek segítségével értelmezhetjük a menedzsment nemzeti szintű jellemzőinek változását, a körülményekhez való alkalmazkodását. Ezt a modellt használjuk majd a menedzsment történeti fejlődésének bemutatásához is – először az Egyesült Államok, majd Japán esetében. A hosszú időkeret miatt nagy kihívás lehet a változás legfontosabb időszakainak azonosítása, tekintettel a fent bemutatott négy alaptípusra. Ennek megfelelően, a történelmi elemzés előtt tisztáznunk kell egy alapfeltevést.

A dolgozatban abból indulunk majd ki, hogy a történelem egyes időszakaiban elkülöníthetőek olyan, eltérő jellemzőkkel rendelkező időszakok, melyek menedzsment-jellemzőit összehasonlítva radikális különbségeket észlelünk. Első hipotézisünk alapján tehát az amerikai menedzsment története több paradigmára bontható, melyek a radikális változást szemléltetik.

4) A változás iránya… konvergencia?

Mielőtt lezárnánk az elméletekről szóló fejezetünket, nem állhatjuk meg, hogy szó essék egy jelentős, gazdasági tendenciákról szóló vitáról. A tudósok egy csoportja úgy érvel, hogy az egyes nemzeti gyakorlatok folyamatosan gyengülnek, s a világ globális közös trendek mentén halad tovább, egy másik csoport számára azonban az útfüggőség és a helyi jellegzetességek továbbra is különbséget fognak tenni úgy az üzleti, mint a mindennapi életünkben. Ezt a vitát konvergencia vs. útfüggőség kategóriákkal foglalhatjuk össze. A konvergenciát látók gondolkodásmódját Berger a következőképpen foglalja össze:

> „Ebből a nézőpontból a verseny, a másolás, a legjobb gyakorlatok elterjedése, a kereskedelem, a tőke mozgékonysága mind az egymás felé mozgást erősítik, úgy a termelési rendszerek nemzeti gyakorlatát, mint a gazdaság, a társadalom és az állam kapcsolatrendszerét illetően. Az egyes országok között vannak különbségek, hiszen a történelmi gyökerek különbözőek, de ezek a különbségek idővel elhalványulnak…” (Berger & Dore, 1996: 1)

Berger ennek a vitának a történelmi kezdeteit az 1950-es, 1960-as évekre teszi, a növekedés évtizedeire, amikor a konvergencia motorja láthatóan a technológia volt. Az 1970-es évektől a figyelem olyan sikeres vállalatok felé fordult, melyek alapvetően ugyanazokat a termékeket gyártották, ugyanazzal a technológiával, de a termelést gyökeresen más elvek mentén szervezték meg.[11] Az 1990-es évekre az a szemlélet, hogy a technológia meghatározza az optimális termelési módszert, alapvetően megdőlt, de az elemzők továbbra is számítanak az egyes termelési struktúrák és gazdaságok további konvergenciájára – melyet nagyban megkönnyít az egyes hazai gazdaságok deregulációja. A szovjet gazdaság összeomlása ugyanezt a konvergenciaelméletet erősítette tovább (Boyer, 1996).

Wren (2005) alapján Edith Penrose tette fel először a kérdést, hogy miért különböznek az egyes cégek egymástól, és ő írta le azt 1959-ben, hogy egy cég erőforrásai (hely, helyszín, felszerelés, vezetői képességek, tudás, stb.) a múltbeli döntéseknek köszönhetően alakulnak ki, de a cég jövőbeli fejlődésének irányát is behatárolják. Az egyes szervezetek jellemvonásai, ahogy ezt Philip Selznick (1957) fogalmazta meg, úgy is értelmezhetők, mint egyfajta örökség, mely versenyelőnnyé alakítható (lásd később a Globális verseny alfejezetben). Az elmélet fő gondolataiból és a verseny biológiai törvényszerűségeiből kiindulva (Gause & Witt, 1935) egyenesen értelmetlenné válik azt feltételezni, hogy a versenyző cégek tökéletes konvergencia mentén egy nap egyformává váljanak. Amikor az 1980-as években a japán alkalmazottak elkötelezettsége annyira lenyűgözte az amerikaiakat, számos esetben megállapították, hogy a cég belső erőforrásai ugyanúgy lehetnek erősségek, mint gyengeségek, és ezáltal stratégiai előny kovácsolható belőlük. Ez volt az alapötlete az ebből kiemelkedő erőforrás-alapú elméleteknek, ahogy ezt Wernerfelt (Kotter, 1984) is hangsúlyozza, vagy a „core" kompetencia elméletek kiemelkedésének Prahalad és Hamel (1990) munkásságában.

A strukturális izomorfizmusról szóló klasszikus írásukban DiMaggio és Powell (1983) azt hangsúlyozzák, hogy a szervezetek három fő folyamat mentén válnak egymáshoz egyre hasonlóbbá: kényszerből (külső nyomásra), utánzásból (belső indíttatásra), illetve normatív folyamatok (legjobb gyakorlatok) mentén. Ohmae (1989) is egyetértett azzal, hogy a világ menedzserei és fogyasztói egyre inkább egy közös nyelvet beszélnek. Azt is kihangsúlyozta azonban, hogy ez még az egyre inkább

[11] Ennek köszönhetően született például a „British Factory – Japanese Factory" (1973), vagy a „The machine that changed the world" (Womack, Jones, & Roos, 1990).

határok nélküli világunkban sem vezet automatikusan globális, mindenhol ugyanolyan termékekhez: a vállalatok továbbra is helyi termékeket gyártanak, és minden egyes piacon megpróbálnak belső, helyi tényezőként feltűnni. Szerinte az egyformaság nem hozhat megoldást még a globális cégeknek sem. Ez magyarázatot adhat arra is, hogy egyes amerikai és japán cégekben a kutatók miért találnak egyszerre konvergenciára és divergenciára is utaló adatokat (Jacoby 2007, Abo 2007).

Nagy a kísértés, hogy azt gondoljuk: a világ egésze olyanná válik, mint az Amerikai Egyesült Államok, és minden egyes iparág folyamatosan homogenizálódik a domináns, legjobb gyakorlatok mentén.[12] Bartlett és Beamish (2011) érvelése alapján legalábbis egy időben ez logikus következtetésnek tűnt. Úgy tűnik azonban, hogy ennek az időnek vége, és Guillén (2001) például tagadja, hogy a globalizáció együtt járna a gazdasági konvergenciával: szerinte ez pont a diverzitást erősíti. Bár nem tagadhatjuk a legjobb gyakorlatok iparági példaerejét, mi azzal a következtetéssel zárunk, hogy a végletes konvergencia gondolata ellentétes a jelenlegi üzleti logikával, így a jövőképünk megalkotásában nem lesz lényeges szerepe. Fontos azonban megjegyeznünk, hogy bizonyos konvergenciát segítő hatások a vállalati gyakorlatban radikális vagy inkrementális változáshoz vezethetnek (lásd az előző pontot). A nemzetközi összehasonlítások haszna az, hogy új példákat találhatunk a változó körülményekhez történő alkalmazkodásra. Tsuneyoshi (2001) ezt így fogalmazza meg Japánra vonatkozóan:

> „A gondolat, hogy egy adott modell, például a nyugati gyakorlat bevezetése majd tökéletes megoldást jelent egy problémára, mindig is reményt keltett, de a mai világban egyre nehezebb ilyen illúzióra építeni. Ennek ellenére a nemzeti kultúrákon átnyúló kutatások, bár kissé homályosan, mégis közös dilemmákra és megoldásokra világítanak rá.” (190)

[12]Ország-specifikusan is találunk legjobb gyakorlatokat: autógyártásban például a japán modell tűnik dominánsnak, míg pénzügyi területen például inkább az amerikai gyakorlat terjed (Jacoby, 2007).

II) AZ AMERIKAI MENEDZSMENT FEJLŐDÉSE

Ebben a fejezetben arra a kérdésre keressük a választ, miért változott, hogyan fejlődött az amerikai vállalatvezetés gyakorlata és elmélete. Abból indulunk ki, hogy a menedzsment története különféle paradigmákra osztható fel, melyek vizsgálata választ adhat az előző kérdésre. Különös figyelemmel tanulmányozzuk a vállalati környezet hatását, mely visszatér majd Japán esetében is.

A modern gyárak születése nagyban köszönhető a vasútépítéseknek, amelyek hozzájárultak a szállítás „forradalmához", a piacok bővüléséhez, a tulajdonosi és a menedzseri réteg szétválásához (csak kevesen voltak képesek saját erőből egy teljes vasúti vonal finanszírozására), és az egyre növekvő, mind több és több hierarchikus szinttel rendelkező cégek létrejöttéhez. A polgárháborús termelésben (elsőként a fegyvergyártásban) megvalósult az alkatrészek cserélhetősége, a standardizálásnak köszönhetően lehetővé vált a gyártás kevésbé képzett munkaerővel is. Ráadásul az 1870-es évektől kezdve egyre több folyamatos üzemű gépet használtak az amerikai gyárakban a teljesítmény fokozása érdekében (Locke, 1996). Az iparosodó világ egy olyan új korszakba lépett, melynek kereteit a méretgazdaságosság adta – a vállalatok elsődleges céljává a növekedés vált.[13] A gőz erejének alkalmazása lényegesen olcsóbbá tette a termelést, az árak is jelentősen csökkentek, ami magasabb keresletet eredményezett és a gyárakat még több munkás felvételére és még több gép beszerzésére ösztönözte. Ezt a versenyt csak azok nyerhették meg, akik a lehető legalacsonyabb gyártási költséget tudták elérni a termelési méretek növelésével. Az 1900-as évekre a méretgazdaságosság olyan előnnyé vált, melynek segítségével Amerika felülkerekedhetett az addig sokkal fejlettebb nyugat-európai gazdaságokon. Ahogy Litterer (1961) írja, Amerika alapvetően nem termékeket fejlesztett ebben az időben, mint Európa, hanem gyártósorokat. Az 1880-as évek végén a nagyvállalatok felemelkedésének előmozdításában ezért kulcstényezőnek tekinthető a technológia, a menedzsment, a tömegpiacok és a méretgazdaságosság (Koehn, 2009).

A folyamatosan növekvő vállalatokban a menedzsmentnek komoly kihívással kellett szembenéznie, hiszen az akkori tulajdonosok semmilyen gyakorlati képzésben nem részesültek azzal kapcsolatban, hogy hogyan kell tömegek munkáját megszervezni és irányítani. Ezeknek a – jórészt bevándorolt – munkásoknak ráadásul jelentős része

[13] Skaggs és Leicht (2005) ezt az időszakot (1860-1910) „entrepreneurializmusnak" nevezte.

írástudatlan volt, vagy még angolul sem beszélt. A vezetői válaszok ezekre a kérdésekre legtöbb esetben a „bot” (büntetés) és a „répa” (jutalmak, bónuszok) használatát jelentették, valamint egyfajta „gyári étosz”, ideológia kiépítését, gyakran vallási vagy erkölcsi értékekkel összekapcsolva, hogy ezáltal is erősítsék a hierarchiát (Wren, 1994).

A munkások egymást tanították dolgozni, a termelésnek nem voltak tudatos módszerei, és az innovációt gyakran maguk a dolgozók tették nehézkessé. A munkáltatók mesterségesen alacsonyan tartották a béreket, mert amikor egy munkás elég pénzhez jutott ahhoz, hogy pár napig megéljen belőle, egyszerűen nem ment vissza dolgozni. A dolgozóknak nem voltak hosszú távú terveik, sem megtakarításaik, a vezetésben nem zajlott tudástranszfer vagy átgondolt, tudatos tervezés. Akkoriban úgy vélték, hogy a jó vezetőt kizárólag a személyisége teszi azzá. A tulajdonosok főként családtagokat kértek fel vezetői pozíciókra, mert egyedül bennük bízhattak meg.

A standardizált tömegtermelés azonban sokkal komolyabb, professzionálisabb vezetést igényelt, mely nagyban különbözött ezektől a korai (amatőr) vezetési módszerektől. A nagyvállalatok olyan méretet értek el, melynél a tulajdonosaik már nem voltak képesek a munkások személyes felügyeletére és képzésére. A tömegtermelésre épülő új vezetési stílus Tudományos vezetés vagy Tudományos munkaszervezés (Scientific Management) néven terjedt el – ezt vizsgáljuk a következőkben, mint első paradigmánkat.

1) Tudományos vezetés: a termelés megtervezése

> *„A természeti kincseink megőrzése csak belépő a nemzeti hatékonyság komplex kérdésének megválaszolásához.” (Franklin D. Roosevelt)*[14]

A menedzsment-szakirodalom bővelkedik az olyan írásokban, melyek megerősítik, hogy Taylor 1910-es években elterjedő tézisei tekinthetők az első vezetési modellnek vagy paradigmának. (Pindur, Rogers, & Kim, 1995).[15] Összehasonlítva a korábban bemutatott vezetési gyakorlattal, a fő különbség abban látható, hogy ezzel egyfajta szisztematikus, tudatos és tervezett megközelítés jelent meg a menedzsmentben. Miért akkor, és miért ott? A dolgozó lakosság ennyire másként élte meg az 1900-as éveket a 19. századhoz képest? Tulajdonképpen mondhatjuk, hogy igen, elsősorban azért, mert a

[14] Idézve: Taylor (1911).
[15] Lásd még: (Guillén, 1994a), (Wren, 1994), (Waring, 1991), vagy (Levie, 1993).

gyárak olyan rohamos növekedésnek indultak ebben az időszakban, mint azelőtt soha.[16] A méret egyrészt előny lett méretgazdaságossági szempontból, másrészt azonban óriási kihívást jelentett a gyakorlatilag képzetlen menedzseri réteg számára. Ilyen hatalmas tömegek munkájának irányítása gyakran erőszakba torkollott, s nyilvánvaló feszültséghez vezetett a fizikai és szellemi munkások között. Továbbá az akkori munkásréteg nagyrészt iskolázatlan volt, ami komoly akadályt jelentett a gépekkel való komplex munkavégzés során.

A 20. század azért is válhatott el még jelentősen a korábbi időszakoktól, mert egy új szakértő csoport jelent meg az egyre bonyolultabb amerikai vállalatokban: a mérnökök. Az európai dominanciát megtörve az Egyesült Államok 1900-ban világelső lett a mérnökök számát tekintve – megelőzve ezzel a második helyen álló Németországot (Guillén, 1994a). A mérnökök jól értettek a számokhoz, valamint az üzletemberi és a mérnöki szerepek kombinálásával kis időn belül ők adták az amerikai üzleti élet elitjét. Mindkét szerep (illetve képesség) egyre fontosabbá vált, ahogyan fokozódott az igény olyan munkamódszerek kidolgozására, melyek képesek voltak megbirkózni a munkáslázadásokkal, a gyárak növekvő komplexitásával, és segítségükkel egyre méretgazdaságosabban lehetett termelni.

Európában az elsők között Charles Babbage (1791-1871), angol matematikus és mérnök fejlesztette ki a vezetés átgondolt, szisztematikus megközelítését, de nézetei nem igazán terjedtek el. Guillén (1994a) azt írja, hogy a Tudományos vezetésről szóló gondolatok az irányadó üzleti irodalomban és a gyakorló szakemberek írásaiban is egyaránt az 1880-as évektől kezdve jelentek meg, de dominánssá főként az 1910-es és az 1920-as évek első felében váltak. A publikációkkal párhuzamosan a Tudományos vezetés technikáit, ideológiáit oktatni kezdték az olyan vezető üzleti iskolákban is, mint a Wharton, Harvard, vagy a Dartmouth. Habár ilyen jellegű cikkeket, könyveket számos szerzőhöz köthetünk, közülük a leghíresebb Frederick Winslow Taylor (1856-1915) volt, akit a tudományos megközelítés apostolának is nevezünk a vezetéstudományban. Annak ellenére, hogy kormánykörökben őt vádolták a hadiipari termelésben tapasztalt, addig ismeretlen sztrájkokkal és általában a munkáslázadásokkal,[17] 1915-re főbb tanait bevezették – vagy legalábbis kipróbálták – 140 intézményben, összesen 63 000 munkást érintve ezzel. Elképzelésének volt egy

[16] Ford például 53 000 munkást alkalmazott 1919-ben (Wren, 1994).
[17] Taylornak több kihallgatáson is részt kellett vennie 1911 és 1912 között, amit elsősorban a Watertown fegyvergyárban kitört sztrájkoknak „köszönhetett”.

igen fontos vonzereje: Taylor olyan rendszert ígért, mely lehetővé tette a képzetlen munkaerő alkalmazását a szakszervezetekbe tömörülő, költséges, képzett dolgozókkal szemben úgy, hogy közben a termelékenység javult, és csökkent a szervezett ellenállás a magasabb bérek következtében.

Egyedül ő tekinthető ezen új megközelítések kizárólagos létrehozójának? Természetesen nem. James Watt és Matthew Robinson Boulton a Soho Engineering Foundry nevű öntödében, Nagy-Britanniában, már az 1790-es évek végén bevezette a szisztematikus és tervezett vezetési módszereket (Pindur, Rogers, & Kim, 1995). Babbage is létrehozott egy rendszerszerű megközelítést Nagy-Britanniában. Az ő esetükben azonban még hiányzott a tömeges termelés méretgazdaságossága. Az Újvilág egy olyan tudományos háttérrel rendelkező, tömegtermelést megvalósító szakemberre várt, aki képes volt megoldani a kor legfőbb vezetési problémáit. Ez végül Taylornak sikerült, akinek a Tudományos vezetéssel megfogalmazott elvei megfelelő választ tudtak adni a képzetlen munkaerővel, az alacsony teljesítménnyel és a feszült vezető-munkás viszonnyal kapcsolatos kérdésekre egyaránt. Módszerét tudományosnak nevezte, hiszen a darabbért először alapozták meg pontos mérések és számítások. Így a bér valódi tényeken alapult, korábbi becslések, vélekedések vagy akár múltbeli teljesítmények helyett. Emellett az időelemzés segítségével meghatározta a hatékony és fenntartható módját minden egyes munkafeladat elvégzésének. Vezetési filozófiája újszerű volt, mivel pozíciók helyett ő az ún. „first-class", azaz „első osztályú" munkásokat akarta elismerni és megfizetni. Több éves munka és vizsgálódás eredményeként Taylor létrehozott egy olyan rendszert, melynek alapjai az időelemzés, a teljesítménynormák, a munkások kiválasztása, a „megfelelő embert a megfelelő helyre" elv, a tervezés és a munkavégzési folyamat szétválasztása, a feladat típusú menedzsment és a funkcionális mesterek lettek (Taylor, 1911).

Taylor koncepciója azonban nem terjedt el széleskörűen a gyakorlatban, ugyanis bebizonyosodott, hogy ezek a vezetői feladatok túl komplexnek számítottak az iskolázatlan dolgozók számára (Wren, 1994). Emellett a munkások szervezett ellenállása is komoly gondot okozott. Az általa kialakított rendszer teljes és objektív ellenőrzést jelentett mind a munkások, mind a vezetők felett – természetesen ezzel Taylor sok ellenséget is szerzett magának. A taylorizmus annak ellenére küzdött nehézségekkel, hogy könyveit [18] széles körben olvasták, az új megközelítés [19]

[18] Taylor legismertebb munkái a 'Shop Management' (1903) és a 'The Principles of Scientific Management' (1911).

hatékonynak bizonyult, melyet Taylor 1909-től a Harvardon is tanított. Statisztikai adatok is azt bizonyítják, hogy az 1958-ban 100-nak vett egy munkaórára eső termelékenység, 1890-ben még 21,2 volt, 1929-ben azonban már 52-re emelkedett (Egyesült Államok Kereskedelmi Minisztériuma, Statisztikai Hivatal, 1975).[20]

Taylor munkáját követői továbbfejlesztették, finomították és világszerte elterjesztették – közéjük sorolható Gantt, Barth, a Gilbreths házaspár, Brandeis, Le Chatelier, Emerson, és sokan mások. Közülük is kiemelkedik Henry Laurence Gantt (1861-1919), az első menedzsment-tanácsadók egyike, aki számos egyetemen dolgozott óraadóként, emellett több mint 150 publikáció, és több mint egy tucat találmány szabadalmaztatása fűződik nevéhez. Sikereire példa, hogy az ötéves tervek megvalósulásának ellenőrzését végző szovjet központi tervezés alapja is Gantt híres projekttervezési modellje volt (Wren, 1994). Emellett Frank és Lillian Gilbreth továbbfejlesztette az idő- és mozdulatelemzés módszertanát, Emerson pedig a hatékonyság kérdésével foglalkozott (Luthans, 1969). Ezeknek a fejlesztéseknek köszönhetően egyre több vezető és mérnök fogadta el a Tudományos vezetés alapelveit. Az I. világháború és az erőforrás-hatékonyság, melyet Roosevelt hirdetett meg ekkor, szintén nagy szerepet játszottak Taylor rendszerének népszerűsítésében. Mindezek mellett azonban talán Brandeis az, aki egy személyben a legnagyobb hatást érte el az ún. „keleti díjak” esetének (Eastern Rate Case) köszönhetően. Ennek során sikeresen alkalmazta a Tudományos vezetés alapelveit: növelte a vasút hatékonyságát, és csökkentette a költségeket – anélkül, hogy szükség lett volna a szállítási díjak emelésére (Aldrich, 2010).

Taylor gyakorlati hatásának elemzéshez meg kell említenünk Ford és Bedaux nevét is. Henry Ford (1863-1947) széleskörűen alkalmazta a Tudományos vezetés technikáit, sokat javított a termelési hatékonyságon a futószalag és több más fejlesztés bevezetésével. A futószalagos termelésnek köszönhetően Ford is emelni tudta a munkások bérét, pontosan úgy, ahogy Taylor javasolta, bár Ford azért nem értett egyet Taylor minden ötletével. Taylor módszerének gyakorlatba való átültetéséhez jelentősen hozzájárult Charles Eugene Bedaux (1887-1944) is, mint népszerű üzleti tanácsadó. Számos tudományos menedzsmentmódszert használt fel a hatékonyság javításának érdekében, például az egyes munkafeladatokra fordítható idő egységesítésén keresztül.

---

[19] A Midvale után Taylor tanácsadóként dolgozott különféle vállalatoknál, ahol látványos teljesítmény-növekedést tudott elérni alacsonyabb munkaerőköltség mellett.
[20] Idézve: Wren (1994).

1918 és 1942 között több mint 700 amerikai cégben folytatott tanácsadói tevékenységet Bedaux, mintegy 675 000 munkást érintve ezzel (Guillén, 1994a).

Ugyanakkor a munkások szervezett ellenállása szinte polgárháborút eredményezett: az Egyesült Államokban ez magasabb fokú és sokkal erőszakosabb volt, mint bármelyik más iparosodott országban, különösen az 1900-as és 1920-as évek közötti időszakban. Nemcsak a vállalatok, de a kormány és a bíróságok is egyre ellenségesebbé váltak az erősödő szakszervezetekkel szemben, ennek megfelelően azok tagsága 1921-ben 3,5 millióra esett vissza az 1920-as 5 millió körüli létszámról (Wren, 1994).

Sokan megkérdőjelezték a Taylor által leírt kutatási eredmények hitelességét, valamint kifogásolták, hogy azok gyakran a dolgozók kizsákmányolásához vezettek, nem vették figyelembe a munkások emberi mivoltát, és néhány elemző azt a kérdést is felvetette, hogy egyáltalán mennyire mondható tudományosnak a Tudományos vezetés (Gibson *és mások* 1997, Marosi 1983). A HR mozgalom térnyerését tekinthetnénk akár a paradigma bukásának is, azonban a Tudományos vezetés elvei és gyakorlata egyaránt túlélték ezt az időszakot, és ma is megtalálhatóak a mindennapi munkában.

2) Emberi viszonyok: az „ébredő” alkalmazott

„A pszichológia bebizonyította, hogy az emberek többet termelnek, amikor boldogok. Ha dühösen termelnének többet, akkor mi feldühítenénk őket.”
(Egy vállalat alelnökének megjegyzése)[21]

Az előző pontban már felvázoltunk néhány, tömegtermelésnek köszönhető problémát – a munkáslázadások egyértelműen a lista elején szerepelnek. A Tudományos vezetés megpróbált erre technikai megoldást adni a tulajdonosok és munkások között szétosztható jövedelem növelésével. A kizárólag béralapú kompenzáció azonban elégtelennek bizonyult, mivel a sztrájkok egyre intenzívebbé váltak, és veszélybe sodorták a vállalati nyereséget. Az állandó problémák a figyelmet a munka technikai aspektusairól a társadalmi-pszichológiai aspektusok felé terelte: így emelkedett ki egy új paradigma a Tudományos vezetés individualista, kooperációra képtelen hátteréből (Wren, 1994).

Mennyiben volt más az 1920-as évek időszaka, mint harminc, vagy akár húsz évvel azelőtt? A tömeges bevándorlás véget ért, az ipari termelésben uralkodóvá vált az elektromos áram használata, komoly városiasodás zajlott le, melyek minden bizonnyal nagy hatást gyakoroltak a társadalomra (Guillén, 1994a). Javultak az amerikai munkások életkörülményei is, köszönhetően reálbérük megduplázódásának, először 1865 és 1890 között, majd 1890 és 1921 között még egyszer. Ezzel párhuzamosan növekedett a várható élettartam, az átlagos munkahét pedig az 1890-ben jellemző 60 óráról 55 órára csökkent le 1910-ig, 1920-ra pedig 50-re (Wren, 1994).

A pszichológia, mely már a Tudományos vezetés korszaka alatt is fontos szerepet játszott a munkások kiválasztásában, a korábbiaknál sokkal szélesebb körű elfogadottságra tett szert. A munkahelyi gondoskodás fogalma sem az 1920-as években született: az iparosodás előtt a vállalkozások többsége családi méretű volt, paternalista, atyáskodó vezetéssel. A korai gyártulajdonosok, mint Robert Owen (1771-1858) vagy Benjamin Seebohm Rowntree (1871-1954), széleskörű juttatásokat biztosítottak munkásaiknak, mint például vállalati étkezést, bérlakásokat, iskolát, orvosi ellátást,

[21] Eredetiben: Pierre Fraisse, ’Les perspectives des relations humaines’, Revue de psychologie appliquée, Revue trimestrielle, 4:1 (jan., 1953), különkiadás a French Psychotechnique amerikai küldetésének beszámolójáról (okt.-nov., 1952: 144). Az értekezés idézi: Locke, 1996: 256.

vagy akár táncórákat. Owen még olcsó vállalati áruházakat is létrehozott, és megemelte a gyermekmunka alsó korhatárát (Pindur és mások, 1995).

A nagyvállalatokban a jóléti szolgáltatások az 1900-as évektől indultak fejlődésnek igazán, melyben a nők fontos szerepet játszottak: az üzleti életben először vált elérhetővé számukra is a vezetői karrier. Az első világháború után számos vállalat vezetett be egészség- és balesetbiztosítási juttatásokat, illetve öregségi nyugdíjat. Rendszerint az ezzel megbízott részleg feladata volt a kiválasztás, a képzés, a teljesítményértékelés, vagy akár a dolgozók betegellátása is. 1914-ben Fordnak már munkaügyi osztálya is volt, az ún. „Sociological Department", a munkaidőt napi 9-ről 8 órára csökkentette, a minimálbért pedig felemelte 2,5 dollárról napi 5 dollárra (Ford, 1922). A munkaadók egyre inkább a közösséghez való tartozást próbálták erősíteni. Előtérbe került a vállalatok emberi oldala, mely termékeny táptalajt jelentett két fejlődő szakterület, a szociológia és a pszichológia számára.

Lillian Gilbreth munkássága a két paradigma határára tehető, bár a Gilbreth házaspárt általában Taylor követőiként, és a Tudományos vezetés szószólóiként szokták emlegetni. Lillian Moller Gilbreth (1878–1972) esetében azonban ez túlzó általánosítás, hiszen Frank felesége már egyértelműen túljutott a termelés gépesítésén. Férjével együtt nemcsak mozdulatelemzéssel foglalkozott, vagy a munkahelyi fáradtság vizsgálatával, hanem az elsők között emelte ki, milyen fontos lehet a pszichológia a munkavégzés során. Ahogyan Wren megfogalmazta vele kapcsolatban: „bár nem tekinthető a munkapszichológia létrehozójának, nagyban hozzájárult a tudományos vezetés emberi oldalának kihangsúlyozásához, tudományos hátterének és munkásságának köszönhetően" (1994: 148). A menedzsment „First lady"-jeként is ismert Lillian pszichológus volt, 12 gyermek édesanyja, és jó néhány „soft" kategóriás cikket írt.

Az Emberi viszonyok paradigma némiképp jelképes kezdetét általában a hawthorne-i kísérletsorozattal kötik össze, bár ez nem indult forradalmian új kutatásnak. Az 1924-ben kezdődő projekt egy, a Tudományos vezetés által inspirált vizsgálatként indult; Vezető kutatója, egy MIT-ről érkezett elektromérnök, a megvilágítás körülményeinek változtatásával próbált a munka termelékenységén javítani (Gillespie, 1991).

A kutatás eredményeként, az 1930-as évek elejére nyilvánvalóvá vált, hogy pusztán technikai eszközökkel nem lehet sikeresen embereket irányítani. A sikeres vezetés olyan képességek meglétét is jelentette, mint az emberi viselkedés mélyebb megértése, a munkások irányítása, motiválása, elkötelezettségük erősítése, a velük való kommunikáció, vagy az 1929-es tőzsdei összeomlás, illetve az azt követő gazdasági

válság kezelésének képessége.[22] Megfelelő műszaki-gazdasági és emberi kvalitásokkal egyaránt rendelkező vonalbeli vezetőket azonban az 1930-as évek elején még nem nagyon lehetett találni.

Az új paradigma, a HR (Emberi viszonyok) mozgalom erre az igényre adott válaszként jelent meg. Alapjául részben Mayo és társai munkássága, valamint a modern magatartástudomány vagy OB tekinthető (Pindur és mások, 1995). Meg kell jegyeznünk, hogy a maga részéről Bakacsi (2011) mindkettőt külön paradigmaként értelmezi, ezzel is kihangsúlyozva a HR és az OB közötti különbségeket, azaz a két időszakra jellemző eltérő dolgozói képzettséget, motivációs szintet, valamint társadalmi körülményeket.

Mások úgy értelmezik, hogy az Emberi viszonyoknak nevezett paradigma egyszerűen csak két hullámban érkezett (elsőként az 1930-as évektől kezdve az 1940-es évek közepéig, aztán az 1940-es évek végétől kezdődően), és fő szószólói a szociológusok és pszichológusok közül kerültek ki. A két tudományterület fejlődésének célja ekkor láthatóan az volt, hogy olyan gyakorlati módszereknek adjanak tudományos alapot, mint például Lawrence J. Henderson pareto-i szociológiája, vagy Elton Mayo hawthorne-i kutatása. Ez a dolgozat inkább a második megközelítésen alapul, és a HR mozgalommal, mint egységes paradigmával számolunk, ugyanis az alapvető dilemma mindkét hullámban ugyanaz marad: hogyan tudjuk a feszült munkaügyi kapcsolatok ellenére, „soft” eszközökkel rábírni alkalmazottainkat, hogy többet termeljenek (termelékenység) kevesebb erőforrás felhasználásával (hatékonyság)? A „soft” idővel csak még puhábbá vált.

Levie szerint (1993) az első hullám első igazi képviselője az 1920-as években Mary Parker Follett volt, őt pedig Mayo és Roethlisberger követte. Wren ehhez hozzáveszi még Chester I. Barnardot, Jacob L. Morenot és Hendersont is.

Már az 1920-as évektől kezdve külön vezetői eszközöket fejlesztettek ki a munkahelyi hiányzás, az elvándorlás és a sztrájkok számának csökkentésére. Follett menedzsmentelveit az egyéni és csoportos motivációra építette, és megalkotta a konstruktív konfliktus fogalmát. Az utasítások helyett (hatalom) előnyben részesítette a koordinációt, a formális struktúra helyett pedig a csoportdinamikát (Follett, 1941). Mayo úgy gondolta, hogy a technikai változók túlhangsúlyozása, illetve az ezektől való

[22] A munkanélküliségi ráta 25%-ra emelkedett, és az 1932-es Norris-La Guardia törvény védte a szakszervezeteket és támogatta a dolgozók szakszervezetekbe tömörülését (Skaggs & Leicht, 2005).

túlzott függés a termelés csökkenéséhez vezet, és ebből arra következtetett, hogy a technikai fejlődés akár veszélybe is sodorhatja a társadalom korábbi eredményeit. Mayo sokat tett ugyan a „puha” módszerek elterjedése érdekében, intézményi szinten a HR elveinek legnagyobb szószólója mégis az 1923-ban alapított „American Management Association” lett (Guillén, 1994a). Persze, ebben a tekintetben a hawthorne-i kísérletek tanulsága is jelentős eredménynek számít: kiderült, hogy a munkások magasabb elégedettségi szintje magasabb termelékenységhez vezet (Levie, 1993). Ahogy a Tudományos vezetés korszakában, a HR szószólói számára is a hatékonyság és a termelékenység maradt tehát a vállalatok elsődleges célja – a két csoport pusztán az alkalmazott módszerekben különbözött egymástól. Amikor McGregor először írt róla, még csak reménykedett benne, hogy idővel a vezetők fejében pozitívabb kép fog megjelenni a munkásokról (az Y-emberkép), és ez jótékonyan hat majd a vezetés egészére is – bár az 1950-es évek közepének valósága még nem adott okot az optimizmusra (McGregor, 1960).

A vezetési problémák megoldására Mayo eszköztárában fő helyen szerepelt a munkások meghallgatása, a csoportnyomás felhasználása a teljesítmény legalább kiegyensúlyozott szinten tartására, valamint a munkások nagyobb mértékű bevonása a döntésekbe. A Tudományos vezetésnél használt kifejezéssel élve, a HR korai szakaszát egy zárt rendszerként értelmezhetjük, melyben a munkások alapvetően előre meghatározott feladatokat végeztek. A késői szakasz viszont már egy nyílt rendszerként definiálható, hiszen magasabb szintű képzettségüknek köszönhetően a munkások képessé váltak nemcsak az előírt feladatok teljesítésére, hanem a felmerülő problémák önálló megoldására is (Bakacsi, 2011).

A HR mozgalom második hulláma a motiváció- és döntéselméletek megjelenésével indult, amikor is egyre jellemzőbbé vált az az irány, hogy a munkásokat mindinkább bevonták a döntésekbe. A kor vezető tudósaihoz sorolható Chris Argyris, F. L. W. Richardson, Jr., C. R. Walker, Arthur N. Turner, vagy Rensis Likert, Kurt Z. Lewin, Abraham H. Maslow, Frederick I. Herzberg, Douglas McGregor, Alex F. Osborn, Robert R. Blake és Jane Mouton.[23] Az 1940-es évekre érdeklődésük olyan módszerek felé fordult, mint a munkakörbővítés és -gazdagítás, a munkatervezés, rotáció, motiváció, a leadership, a csoportdinamika, vagy a bevonással történő („participatív”) vezetés.

[23] További információkért a HR első és második hullámáról lásd Waring (1991).

Az 1950-es évek végén Keith Davis újradefiniálta a HR-t: az új megközelítésről egy könyvet is írt, melyben megkülönböztette a szervezeti magatartást (Organizational Behavior) – az emberi magatartás megértését célzó tudományterületet –, annak az operatív helyzetekben való alkalmazását segítő területtől, az emberi viszonyok (human relations) irányzattól (Davis, 1957).[24] Edward Wight Bakke ezzel egy időben kifejezetten emberi erőforrásokról (human resources) írt, érdeklődésének középpontjában azonban még inkább a termelékeny munka, és nem az egyéni boldogság kérdése állt (Bakke, 1958).[25] A háború utáni időszak egyre fejlettebb struktúrával rendelkező és egyre bürokratikusabb vállalataiban az emberi erőforrás-gazdálkodás (human resources management) kialakulása és fejlődése igen fontos lépés volt a megnövekedett adminisztrációs feladatok kezelésére.[26]

A második hullámban már a tudósok mélyebb ismeretekkel rendelkeztek a motivációról, melyet a munkakörök további alakítására és a személyközi kapcsolatok kezelésére is használtak. Az 1950-es évektől kezdve a szervezeti magatartás és döntéselmélet fejlődésével egyre nagyobb hatalom került az alkalmazottak kezébe, akik így döntéshozókká is váltak, továbbá jobb képzést kaptak, s a munkahelyi szocializációs folyamat is sokkal hatékonyabbá vált, mint korábban.

Két fontos szerző bemutatásával vagyunk még adósak a HR paradigma kapcsán, akik kategorizálása kissé nehézkes lett volna. Munkájuk bizonyos szempontból kapcsolatot teremt a két hullám között, tehát egyfajta átmenetként is értelmezhető. Függetlenül azonban a kategorizálásuktól, Barnard és Simon mindenképpen különös figyelmet érdemelnek.

Chester Barnard (1886-1961) a vezetéselmélet fejlődéséhez gyakorló menedzserként járult hozzá, s ezért mondható kiemelkedőnek.[27] Számos elmélet fűződik a nevéhez, többek között az elfogadás elmélet, az informális szervezetek szerepe, a státuszrendszerek funkcionális és diszfunkcionális aspektusai, a döntési folyamatok fontossága és természete, vagy a kommunikáció szervezeti szerepe. Alapvetően tagadta a közgazdasági modellek érvényességét az emberi racionalitásra vonatkozóan, és a tranzakciós költségek elméletével ellentétben azt állította, hogy a szervezetek egyszerűen azért jönnek létre, mert vannak bizonyos emberek, akik

[24] Idézve: Wren (1994).
[25] Idézve: Wren, 1994: 377.
[26] Lásd például French (1964).
[27] A Harvardra járt, de nem végezte el; a Bell telefontársaság elnökeként ismerhettük meg a nevét (Witzel, 2005).

képesek egymással kommunikálni, hajlandók a cselekvésre és mindezt egy közös cél érdekében teszik. Ez a rendszer, melyet szervezetnek hívunk, akkor tartható fenn, ha egyensúlyt teremtünk egyrészt a rendszer és a külső környezet között, másrészt pedig magán a rendszeren belül (Witzel, 2005).

Barnard másik – fentebb említett – elmélete a hatalom elfogadásával foglalkozik, mely a szabad akaraton és a kívülről érkező hatásokon alapul: egy olyan „elfogadási küszöbszintet" sikerült azonosítania, mely alatt az alkalmazottak automatikusan elfogadják a vezetők utasításait anélkül, hogy megkérdőjeleznék azokat. Ez a szint íratlan szabályok, valamint az együttműködés és bizalom megértése alapján határozható meg. Következésképpen egy alkalmazott akkor fogad el egy utasítást, ha megértette azt, képes követni, s abban a tudatban él, hogy az megfelel a szervezeti céloknak, legalábbis abban a formában, ahogy az illető értelmezte azokat (Barnard, 1938).

Ebben az új megközelítésben a vezetők immár nem utasításokat adtak, hanem az alkalmazottakkal való együttműködésre törekedtek (akik mellesleg egyre inkább képesek voltak saját maguk is az önálló döntéshozatalra – a későbbiekben ezt gondolja tovább Simon). Barnard azonban nem pusztán újrafogalmazta a hatalommal, együttműködéssel és kommunikációval kapcsolatos elméleteket: képes volt a szervezeteket egy szélesebb perspektívából vizsgálni, mely túlmutat a formális struktúrájukon, és azonosította őket befektetőik, beszállítóik, vevőik, és egyéb partnereik szemszögéből is (Barnard, 1948). Ez a megállapítás később nagyon fontos lesz, amikor már a japán menedzsmenttel és a vállalatok érintettjeivel (stakeholder) foglalkozunk.

Herbert A. Simon (1916–2001) korlátozott racionalitás elméletének kifejlesztésében óriási szerepe volt Barnard munkásságának. Administrative Behavior című klasszikus munkájában Simon támadta azt az elképzelést, miszerint a menedzsment olyan elveken alapulna, mint ahogy azt Gulick, Urwick, vagy akár Fayol javasolta. Olyan új elméleti keretet próbált kidolgozni, mely képes megoldást találni a bürokrácia visszásságainak valós okaira is, nemcsak a tüneteire. Az új gondolkodási keret kulcselemeként megvizsgálta a szervezeti döntéshozatal lélektanát. Elméletében a racionálisan cselekvő egyének nem képesek helyzetük optimalizálására, döntéseiket környezeti korlátaiknak megfelelően hozzák meg, melyek azonban így is kielégítőnek mondhatók (Simon, 1947).

Egyes korábbi tanulmányok szerzői, mint például Bendix (1974), úgy állították be a HR mozgalmat, mint puszta ideológiát. Guillén (1994a) azonban ezzel szemben kijelenti, hogy a paradigmának igen fontos gyakorlati hatása volt: a HR módszerek átvétele egyrészt gyakran vezetett a szervezetekben a személyügyi részlegek létrehozásához, de egyéb, konkrét vezetési technikákat is átültettek a vállalati gyakorlatba. Új intézetek és kutatócsoportok jöttek létre a paradigmának köszönhetően.

Itt kell kihangsúlyoznunk Jacob L. Moreno (1892-1974) munkásságát. Ő fejlesztette ki a szociometriát,[28] de az ő nevéhez köthető a pszichodráma vagy a szociodráma is, melyet elsősorban terápiás célra alkalmaznak (Moreno, 1953). A magatartás elemzésének egy másik eszközévé a csoportdinamika és a híres leadership elméletek váltak, melyeket egyaránt Kurt Lewin (1890-1947) nevéhez köthetünk. A későbbi vállalati gyakorlatra vonatkozóan előnyt jelentett, hogy Lewin felfedezte: a magatartás változását sokkal könnyebb csoportos bevonással elérni, mint szimpla utasításokon keresztül (Lewin, 1948). Wren (1994) szerint ugyanez a felismerés vezetett a kiolvasztás-befagyasztás elméletéhez is a változásvezetésben. A korszak további technikái közé sorolhatunk még többféle tréninget, a javaslattételi rendszereket, a jobb kommunikáció érdekében elindított vállalati újságokat, a brainstorming és csoportos tárgyalási módszereket, a munkakörbővítést és gazdagítást, a személyiségjellemzők pszichológiai tesztelését, az attitűdfelméréseket, vagy a munkahelyi elégedettség-mérő teszteket. Emberi kapcsolataikban önismeretük fejlődése javította a munkások érzelmi és erkölcsi tartását, mely különösen fontosnak számít a csoportkohézió szempontjából (Locke, 1996).

Mint ahogyan a Tudományos vezetésnek is megvoltak a maga vállalati zászlós hajói, bebizonyosodott, hogy a HR technikák is ugyanúgy hoztak gyakorlati eredményeket, illetve mentettek meg egyes vállalatokat a csődhelyzettől. Ilyen példa a Scanlon Plan (csoportalapú ösztönzők bevezetése javaslattételi rendszerrel kombinálva) a La Pointe Steel Company esetében, 1938-ból. A Lincoln Electric-nél ugyan az ösztönzők alapját egyéni szinten állapították meg, de a siker érdekében James F. Lincoln különös figyelmet fordított a munkatársak elismerésére, és az önmenedzselés kialakítására. Az IBM 1944-ben vezetett be munkakör bővítő technikákat először az endicott-i (New York) gyárában abból a célból, hogy a gyártósoron dolgozók monoton munkáján könnyítsenek (Wren, 1994).

[28] Elemzési technika, mellyel a személyközi kapcsolatok ún. szociogrammon keresztül ábrázolhatóak.

A vezetés decentralizálása érdekében a szervezetek egyre laposabbá váltak, ami elősegítette az egyéni szintű felelősségvállalást, a kezdeményezőkészséget, és a munkatársak bevonását. Így alakult ki az ún. bottom-up menedzsment, és lehetővé vált a fiatal tehetségek korai felismerése is. Ahogy láthattuk, Lewin nézeteit sikeresen alkalmazták a termelésben a változásokkal szembeni ellenállás csökkentésére, valamint annak elősegítésére, hogy az egyes csoportok részt vegyenek a döntésekben.

Végül ahhoz, hogy teljes képet kapjunk az Emberi viszonyok paradigmáról, szemügyre kell vennünk annak munkásmozgalmakra gyakorolt, nem egészen egyértelmű hatását is. Érdemes megemlíteni, hogy a HR nem a munkások képviseletének érdekében jött létre, de nem is támadta közvetlenül a szakszervezeteket. Mayo és követői inkább vezetői nézőpontból tekintettek a munkavállalókra, és elfogadták azt, hogy a menedzsment eszközként „használja" az adott szervezet munkaerejét abból a célból, hogy magasabb termelékenységet érjen el alacsonyabb költséggel. Valójában semmilyen alternatívájuk sem volt a különféle konfliktusok feloldására (például közös megegyezés). Ráadásul nem is vették figyelembe a szakszervezeteket a társadalmi szolidaritás kiépítése érdekében. A szakszervezeti vezetők szót emeltek az ellen, hogy olyan eszközöket vezettek be a vállalatoknál, mint a munkahelyi elégedettség mérése, hiszen ezek közvetlen kommunikációt teremtettek a munkások és a vezetés között, kihagyva őket ezzel a folyamatból (Guillén, 1994a). Ilyen, és ehhez hasonló hatalmi játékok is hozzájárultak ahhoz, hogy a főbb vezetési koncepciók kidolgozásakor egyszerűen kihagyták a szakszervezeteket. Az 1930-as évek jogalkotásának köszönhetően a munkásréteg magasabb rendű jogosítványokkal rendelkezett (lásd például: Norris-La Guardia Törvény, 1932), melynek következtében rosszabb volt a helyzet, mint az 1920-as években, már ami a munkáslázadásokat és ellenállást illeti. Az 1930-as évek közepétől azonban jelentősen megritkultak a sztrájkok és csökkent a feszültség is, így a továbbiakban a szervezett munkásmozgalmak kevesebb kellemetlenséget okoztak a menedzserek számára.

A HR további kritikái közé sorolhatjuk azt az álláspontot, mely szerint ez nem is tekinthető igazán új ideológiának, csak a korai humanista gondolkodásmód Harvard és MIT általi újraélesztésének egy „konfliktusmentes álom" létrehozása érdekében (Wren, 1994). Az elemzők megkérdőjelezik Mayo hitelességét, mivel nyilvánvalóan az volt a szándéka, hogy bebizonyítsa: a termelékenységben a materiális, anyagi ösztönzők csak másodlagos szerepet töltenek be. Könnyen elképzelhető, hogy erre összpontosítva módosított vagy figyelmen kívül hagyott olyan jeleket, melyek a pénz fontosságát

igazolhatták volna. Tény, hogy a kísérletek végére olyan sok változóval és kontrollcsoporttal kellett számolni, hogy az anyagi ösztönzők hatásainak más változóktól való elkülönítése még ma is nehéz feladat lenne. Bell (1956) azt az állítást kérdőjelezte meg, miszerint az elégedett munkás egyenlő lenne a termelékeny munkással; szerinte ez a kijelentés ugyanis túlságosan egyszerűsítő. Kritikája az ún. „tehén szociológia" (cow-sociology) elnevezésként vált ismertté (Guillén, 1994a).

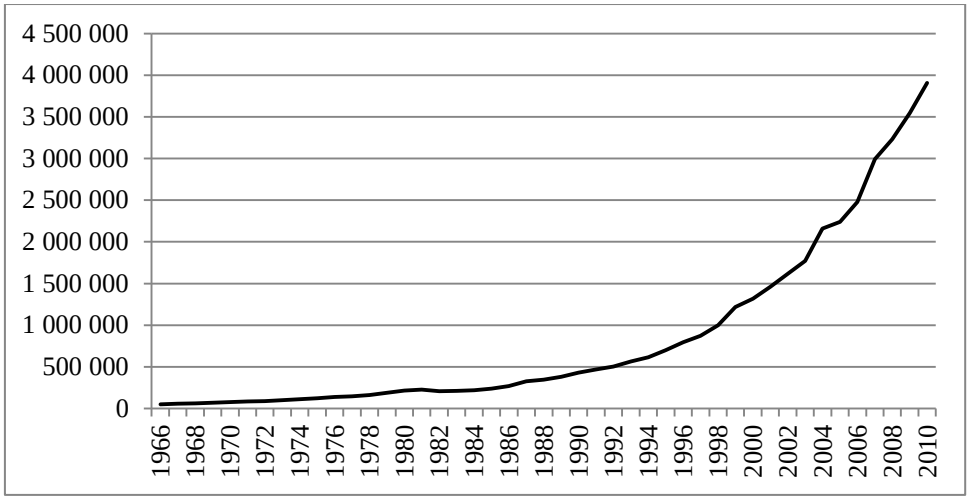
Összefoglalásképpen: a HR paradigma minden erényével és értékes hozzájárulásával együtt nem állított valótlant, egyszerűen csak túlzóvá vált, legalábbis tudományos tartalmához képest. Az 1950-es évektől kezdve mindenesetre úgy tűnt, képtelen adekvát válaszokat adni az újonnan felmerülő vezetői problémákra. Ebben az időben a vállalatok már jelentős nemzetközi terjeszkedésbe kezdtek, melyhez még inkább szükség volt a jó kommunikációs, kultúra- és személyközi képességekre. Ugyanakkor pusztán ezek a vezetői ismeretek és képességek nem bizonyultak elégségesnek, mivel a vállalatok nem megfelelő struktúrája gyakran aláásta a további növekedést és a nemzetközi terjeszkedést. Ahogyan Wren (1994) összefoglalta: „a második világháború után az általános vezetéselmélet szolgált megoldásként a modern kor vezetési komplexitására vonatkozóan” (342).

3) Szerkezeti megújulás és nyílt rendszerek

> *„Túl sok elméleti szakértőt látok, akik elfelejtik, hogy valójában mi is a mi tudományos feladatunk. Én azt hiszem, hogy ez a meglévő tudás rendszerezése és olyan tudás létrehozása, ami használható a gyakorló vezetők számára is." (Harold Koontz)*[29]

Az amerikai piacok szinte korlátlan mennyiségű árut voltak képesek felszívni egészen az 1950-es évekig, amikor – úgy tűnt – telítődtek. Emellett az amerikai kapitalizmust a két világháború kivételével csak minimálisan érték nemzetközi hatások (Guillén, 1994a). A Marshall-terv és a háború utáni újjáépítés viszont új nemzetközi lehetőségeket teremtett az Egyesült Államok számára: a II. világháború vége magával hozta az amerikai működőtőke-beruházások folyamatos növekedését az új piacoknak, új termékeknek, és az új technológiáknak köszönhetően (lásd 4. ábra).

4. ábra: Kiáramló amerikai FDI, múltbeli értéken, összesen (millió dollárban)



Forrás: U.S. Bureau of Economic Analysis (a mérés módszertana 1977-ben, 1982-ben és 1994-ben változott).

Ennek a nyitásnak köszönhetően sokkal nagyobb mértékű koordinációra volt szükség például a termékfejlesztést, a gyártást, vagy a marketinget illetően, ami maga után vonta a vállalati struktúrák átalakulását is.

A nagy gazdasági világválság idején háttérbe kerülő Tudományos vezetés elvei feléledtek a háborús termelésnek, valamint az operációkutatás, a vezetéstudomány, a

[29] Idézve: Ronald G. Greenwood „Harold Kontz: A Reminiscence" c. előadásában, mely az Academy of Management ülésén hangzott el Bostonban, 1984. augusztus 14-én (forrás: Wren, 1994).

vezetői információs rendszerek és a kibernetika fejlődésének köszönhetően (Wren, 1994). Ebben az időben a menedzsment fogalma eltolódott a háború előtti termelés-orientált gyakorlattól egy olyan új, felsővezetői szempontot képviselő irányba, ahol a vezetőknek meg kellett birkózniuk a koordináció növekvő szükségével, a növekvő vállalatokkal és a képzettebb munkaerővel. A menedzsereknek „generalistákká" kellett válniuk ahhoz, hogy képesek legyenek specializálódott szakembereket vezetni. A vállalati terjeszkedés és a diverzifikáció új korszakot teremtett.

A tulajdonosi és a menedzseri réteg határozottan elvált egymástól, de a széleskörűen elterjedt érintetti szemlélet továbbra is védte a menedzsmentet a részvényesektől. Az akkori értékeknek megfelelően a tulajdonosok csak „fair" módon részesedhettek a nyereségből, és a szakirodalom sokkal inkább foglalkozott a menedzsment jogaival, mint a tulajdonosokéval (Jacoby, 2007). Ez az alapállás az 1970-es évekre is jellemző volt. Az 1950-es és 1960-as éveket a „szervezeti ember" korszakaként is jellemezhetjük, rengeteg vezetői karrier-lehetőséggel az egyre inkább nemzetköziesedő vállalatokban. A vállalatok egyre növekvő méretének, komplexitásának és decentralizációjának köszönhetően folyamatosan áttértek a multidivizionális vállalati struktúrára, s így hozzájárultak a középvezetői réteg felduzzadásához. Ezzel párhuzamosan a bürokrácia hibái egyre nagyobb figyelmet nyertek (lásd Crozier, 1964). Az 1950-es évek közepére a legnagyobb amerikai termelővállalatok fele már áttért a multidivizionális formára (Fruin, 1992). 1962-ben Chandler, 1987-ben Palmer és mások is megerősítették, hogy ez a struktúra átvette az addig a nagy amerikai vállalatoknál uralkodó funkcionális szervezeti forma helyét. Palmerék a divizionális formáról úgy írtak, mint „az országhatáron belüli és az azon túlnyúló növekedés minőségét és mértékét egyaránt szabályozó" megoldásról (25). Ugyanakkor az 1960-as években a pénzügyi terület nyújtott egyre vonzóbb vezetői karriert, köszönhetően a gomba módra szaporodó felvásárlásoknak és összeolvadásoknak (M&A). Ez már láttatni engedte a kialakuló konfliktust az érintettek és részvényesek érdekei között.

Az 1950-es évek elején Bertalanffy egy új rendszerelméletet fejlesztett ki, melyet aztán a kontingenciaelmélet megjelenése követett. Herbert Simon és James March megállapították, hogy a szervezetekben jelen lévő klasszikus alapelvek összeegyeztethetetlenekké váltak az aktuális kontextusukkal, s ez új ötletek születését, új kereteket és talán egy új paradigma létrejöttét vetítette előre. A vállalati diverzifikációnak, valamint a felvásárlásoknak és összeolvadásoknak köszönhetően a

kontrollerek és pénzügyi szakemberek szerepe egyre inkább megnőtt, hiszen ők voltak képesek egyedül megfelelő információ biztosítására a különféle részlegek teljesítményére vonatkozóan.[30]

A kontingenciaelmélet fejlődésével a szerzők megkísérelték a környezet minden jellemző elemét azonosítani, és kiépíteni egy olyan modellt, amely révén a vállalati struktúra és a környezet jobban illeszkedhet egymáshoz. Példaként említhetjük Chandler (1962), Galbraith és Nathanson (1978), vagy Mintzberg (1980) munkáit. Az új könyvek és gyakorlati módszerek megjelenését az alábbi megfigyelés indította el: „a szervezeti formának a menedzsment által meghozott esetleges stratégiai és / vagy technológiai választásokon kell alapulnia." (Guillén, 1994a: 85)

Könnyen belátható, hogy a gyakorlatban nincsen túl sok vezető, aki ne az aktuális helyzetnek vagy körülményeknek megfelelően akarna irányítani. Nem szabad alábecsülnünk azonban a környezet menedzsment-kutatásban, tanácsadásban és oktatásban is megerősödő szerepét egy olyan világban, ahol az üzleti elit a teljesítmény növelését főként a szervezeten belülre nézve (termelési folyamatok, dolgozók jóléte, stb.) próbálja elérni. Párhuzamosan a szervezeti struktúrára gyakorolt hatásával, a szituációs megközelítés teret nyert a leadership elméletekben (például Fiedler, Hersey és Blanchard, vagy Vroom és Yetton munkáiban),[31] illetve – különösen az 1970-es évektől – a stratégiai menedzsmentben is (például SWOT-elemzés). A szervezeti illeszkedés kérdésének köszönhetően így szükségessé vált egy szilárd szervezetelmélet, mely képes lehetett gondolkodási keretet biztosítani a kutatók számára.

Az első általános vezetéselmélet Henri Fayol nevéhez fűződik, aki 1916-ban meghatározta a vezetői tevékenység fő elemeit és az általános vezetési alapelveket.[32] Egy másik előfutár Donham, a Harvard Business Review szerkesztője volt, aki 1922-ben azért indította a folyóiratot, hogy a felsővezetés számára átfogó üzleti megoldásokat, elméleteket szolgáltasson. Az első próbálkozások ellenére, ez az időszak még túl korainak bizonyult ahhoz, hogy kialakuljon egy felsővezetői megközelítés a szervezetekre vonatkozóan, mivel a gyakorlatban a hatékonyság és termelékenység növelésének kérdése volt még jellemző. A funkcionális struktúrák javarészt megmaradtak, hiszen úgy hitték, ez a legjobb módja a nagyszámú, összetett tevékenységet végző vállalatok működésének (lásd Webert a bürokráciáról).

---

[30] Legfőképpen a ROI (befektetés-arányos megtérülés) és egyéb hasonló mutatószámok segítségével.
[31] További információkért lásd: Bakacsi (1996).
[32] Megjelent a Bulletin de la Société de l'industrie minérale-ban (első változat), majd újranyomtatva: (Fayol, 1956).

A nagyvállalatok nemzetköziesedésével tágultak a piacok is, fejlődött a technológia, a szervezeti formák egyre komplexebbé, míg az emberek képzettebbé váltak. Ezek a tényezők – ahogyan korábban már említettük – nemcsak komplexebb szervezeti problémamegoldást tettek lehetővé, de komolyabb és szilárd (lehetőleg integrált[33]) elméleti alapokra helyezett vezetőképzést is. Bár egy ilyen általános, egységes elmélet sosem alakult ki,[34] a kutatás jelentős mértékben gazdagította ismereteinket és bebizonyította, hogy Fayol elvei napjainkban is érvényesek. Fayol könyvét 1949-ben adták ki angolul, mely aztán rendkívül híressé vált,[35] és olyan követőket, általános elméletalkotókat inspirált, mint William H. Newman, George Terry, Harold Koontz és Cyril O'Donnell, vagy akár az Amerikai Légierő (Wren, 1994). A menedzsment „gurujaként" elhíresült Peter F. Drucker is nem sokkal később, 1954-ben jelentette meg népszerű könyvét, a „The Practice of Management"-et.

Írásaik az üzleti iskoláknak és a vezetőképzés fejlődésének köszönhetően rendkívül népszerűvé váltak: az 1950-es évektől kezdve a menedzsmentet tanuló alapszakos hallgatók száma minden évben növekedett, 1950-ben közel 370 000-re tehető ez a létszám (majdnem a duplája a mérnöki tudományt hallgatókénak). Igazi áttörést a mesterdiplomát adó üzleti iskolák és az MBA programok jelentettek: 1960-ban 4814-en szereztek diplomát, 1970-ben már 23 300-an, 1980-ban 49 000-en, 1990-ben pedig 70 000-en. (Locke, 1996). Ők már mind kaptak általános menedzsment-elméleti alapokat, és tanulták Fayol és Drucker munkáit is.

A vállalatok nemzetköziesedésének és bürokratizálódásának rendszerét, mely az általános menedzsmentelméletek és a szervezeti struktúra előtérbe kerülésének köszönhetően jött létre, Guillén (1994a) „Strukturális elemzésnek" (Structural Analysis) nevezte el. Mi ezt a terminológiát itt némi módosítással használjuk, kiemelve ezzel az új paradigma fontosságát. Henri Fayol és Max Weber munkájának mintegy betetőzéseként, a Szerkezeti megújulás paradigmájának előfutárai úgy tekintettek a szervezetek hatékony struktúrájára és működési formáira, mint a mayo-i iskola alternatívájára, mely segít túljutni az 1929-es gazdasági válság nehézségein. Megkísérelték kifejleszteni a „helyes" menedzsment funkciókat és struktúrákat, melyekkel elérhető mind az alkalmazotti elégedettség, mind a fokozott termelékenység.

---

[33] A különféle menedzsment megközelítésekért lásd: Koontz (1961) és (1980).

[34] Fred Luthans (1973a) a kontingenciaelméletet, mint az „elméletek dzsungeléből" való kiutat emlegette, bár Koontz 1980-ban úgy vélekedett, hogy az elméletek inkább megsokszorozódtak.

[35] Henri Fayol, *General and Industrial Management*, ford.: Constance Storrs, London: Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., 1949.

Bizonyos értelemben, de legfőképpen a HR irányzattal összehasonlítva, a Szerkezeti megújulás eszköztára a menedzsment „kemény” oldalához való visszatérést jelentette. A korai szószólói közé sorolható többek között James D. Mooney (vezető a General Motorsnál), C. Canby Balderston, Charles L. Jamison és William N. Mitchell (professzorok, az Academy of Management alapítói), Luther Gulick és Lyndall F. Urwick, vagy Ralph C. Davis.[36]

A korai irodalomra általában a „one-best-way” megközelítés volt a jellemző, mely a gyakorlat számára addig volt használható, amíg a szervezetek megtartották viszonylagos homogenitásukat. Ez megfelelő válaszul szolgált a gazdasági visszaesés időszakára, amikor is a vállalatok sokkal inkább a túlélésre játszottak a nemzetközi terjeszkedés helyett. Emellett alkalmas eszköz volt arra is, hogy a menedzsmentgondolkodást az operatív szintről egy tágabb, szélesebb nézőpontra emelje, előkészítve ezzel az utat egy sokkal összetettebb vállalati szerkezet kialakításához.

Ezen korai ötleteket a továbbiakban sokkal kifinomultabb nézetek követték, melyek kialakításában részt vett például Alfred P. Sloan, Peter Drucker, Dale, Chandler és más, hozzájuk hasonló nagy „menedzsmentguruk”, vagy számos tanácsadó az olyan híres cégektől, mint a McKinsey, BCG és a Delta. Érdekes módon a „one-best-way” szemléletmód azóta is fennmaradt, köszönhetően a szaporodó „management by…” koncepcióknak – közöttük a leghíresebb a Druckerhez köthető megegyezéses eredménycélokkal történő vezetés. Ez részben érthető, hiszen egy könnyűnek tűnő megoldás mindig sokkal kívánatosabb, mint egy komplex, nehezen érthető modell, tele mindenféle változóval és nagyfokú bizonytalansággal.

Nincsenek pontos mérési eredményeink vagy reprezentatív felmérésünk, melyek megmutatnák, hogy a vezetők milyen mértékben vették figyelembe ezeket az írásokat. Azonban a Szerkezeti megújulás paradigmájának gyakorlati hatását nehéz lenne túlbecsülni, a tanácsadói üzletág kialakulása egyértelmű bizonyítéka ennek. A tanácsadók és a főáramú irodalom pedig általában a kontingenciaelméleti megközelítést vallották. Ez nem meglepő, hiszen logikus, könnyen érthető, és a nemzetköziesedő vállalatok szükségleteihez igen közel állt, így a menedzserek számára logikus döntés volt. McKinsey; Robert Heller & Associates; Cresap; McCormick and Paget; Booz, Allen and Hamilton; A. T. Kearney és még sokan mások számtalan strukturális

[36]További részletekért a szerzőkkel kapcsolatban lásd: Wren (1994: 295-313).

átszervezést hajtottak végre az Egyesült Államokban, hogy a környezeti kihívásokhoz sokkal jobban illeszkedő szervezeti struktúrát találjanak (Guillén, 1994a).

A Szerkezeti megújulás paradigma a nyílt rendszerek kontextusában egyértelmű iránymutatásokat adott, és számos új gondolat, elmélet megjelenéséhez vezetett, bár kritikákat ezzel a paradigmával szemben is megfogalmaztak. Több társadalomtudós is ellenezte például a szervezetek növényekkel és állatokkal való összehasonlítását. Szerintük az előbbiek sikere komplexebb alapokra épül, mint a biológiai túlélés vagy alkalmazkodás, és ezek a megfelelési elméletek csak a múltat képesek magyarázni, de nem tudják „megjósolni, hogy a jövőben milyen illeszkedés fog elvezetni a magasabb teljesítményhez" (Wren, 1994: 392). A Tudományos vezetés és a HR paradigma utópisztikus jövőképéhez képest a Szerkezeti megújulás valóban keveset beszélt a jövőről.

Másfelől az 1970-es évek kritikái visszautasították azokat a korábbi megállapításokat, melyek szerint a környezetben létrejött változás a szervezeten belül közvetlen mozgást okoz, hogy visszaállítsa a lehető legjobb vállalati illeszkedést. Ezek a viták azonban később csillapodtak, és a Szerkezeti megújulás fő elmélete, a kontingenciaelmélet, még ma is a szervezetelméletek főáramú irányzata.

4) Globális versenystratégiák

> *„Ha folyton csak minél nagyobb piaci részesedést akarsz elérni, hiú ábrándokat kergetsz… Az üzleti életben mindig a saját piacod 100 %-a a tiéd, és ugyanez igaz a versenytársaidra is. Az igazi célod tehát a piacod méretének növelése. De a saját piacod mindig 100 %-ban a tiéd lesz, függetlenül attól, hogy növekszik vagy csökken-e éppen."* (Henderson, 1989: 141)

Az előző pontban a nemzetköziesedő és ezért egyre nagyobb méreteket öltő vállalatokra fókuszáltunk, melyek működése ennek következtében jelentősen átalakult. 1969-ben óriási esés volt megfigyelhető az amerikai részvények árfolyamában, mely ahhoz vezetett, hogy a vállalatok pénzügyi részlegei elvesztették relatív fontosságukat, összehasonlítva olyan más területekkel, mint például az emberi erőforrás menedzsment (Jacoby, 2007). Az 1970-es években a fizikai munkát igénylő tevékenységeket átszervezték (japán és svéd példának köszönhetően), több pszichológust alkalmaztak a

vállalatoknál, vagyis a szervezeti magatartás és az emberi erőforrás (korábban Employee Relations) tekintélye megnövekedett, jelentőségük eddig soha nem látott mértékben felértékelődött. A vállalatok központjukat HRM részlegekkel bővítették, melyek tevékenységét centralizálták. 1965 és 1980 között Schwarz és Volgy (1985) szerint a hanyatló amerikai gazdaság „túladóztatott, túlszabályozott és a mértéktelen kormányzati kiadások miatt túlterhelt volt" (98).

Az amerikai vállalatok szerénynek mondható növekedési üteme (1,5-4 %) elenyésző volt más országok látványos felemelkedése mellett. Míg 1950-ben az Egyesült Államok a világ ipari termelésének felét adta, ez az 1980-as évek közepére 21 %-ra esett vissza. Ugyanez az érték pedig 19 %-ra nőtt egy, az amerikai hegemóniát veszélyeztető, új versenytárs, Japán esetében (Locke, 1996). A fejlett országok történelmében először, az Egyesült Államok, majd számos nyugati állam kereskedelmi mérlegének egyensúlyát felborította egy „fejlődő" ország. A kereskedelmi hiány a Plaza egyezmény után is tovább nőt a dollár mélyrepülése ellenére, és 1986-ban rekord 148 milliárd dollárt ért el Japán 56 milliárdos többletével szemben (Tsurumi, 1987). Ez a fokozódó verseny nagy hatással volt a fejlett országok hatalmi egyensúlyára, gazdasági és társadalmi értelemben egyaránt.

1970 és 1990 között az átlagos amerikai dolgozó éves munkaóráinak száma extra 164 órával emelkedett (Schor, 1992). Ez azt jelenti, hogy a 1990-es évek kezdetén egy hónappal többet dolgoztak, mint 20 évvel azelőtt. A legtöbb gyártó iparágban a vállalatoknak lassulással és új veszélyekkel kellett szembenézniük a túlélés érdekében. A zsugorodó gazdaság a szervezeteket tömeges elbocsátásokra és átszervezésekre kényszerítette. Az amerikai termelés hanyatlása alatt, csak a három nagy autógyártó 250 000 munkahelyet szüntetett meg a gyárbezárások miatt, és további 250 000 ember veszítette el munkáját a kapcsolódó iparágakban (Kenney & Florida, 1993). A munka sokkal megerőltetőbbé vált a megnövekedett sebesség és a stressz miatt. A foglalkoztatottság bizonytalansága nyugtalanná tette a munkásokat, aggódtak jövőjükért, így minden nap egyre keményebben és tovább dolgoztak, mint azelőtt (Hochschild, 1997).[37] A két olajválság az egész világot megrendítette, és világossá tette, hogy az olaj- és energiaárak meghatározó szerepet játszanak az országok versenyképességében – hasonlóan a nyersanyagokhoz és természeti forrásokhoz (Hoványi, 1982).

[37] Lásd még: (Kunda, 1992); (Perlow, 1997); (Schor, 1992)

Az 1980-as években Amerika (Carter és Reagan) hatalmas deregulációs kampányt kezdeményezett a szabad gazdaság kialakítása érdekében. Az 1970-es évektől kezdve megjelent a stratégiai tervezés és előrejelzés, mint régi-új vállalati funkció, hogy segítse a cégeket versenyképességük javításában. Az 1980-as évek ellenséges felvásárlási hullámával együtt járt a részvényesek növekvő ereje.

Mindezek következményeképp, a deregulációval párhuzamosan, az 1970-es és 1980-as évek még sohasem tapasztalt méretű, globális versenyt hoztak az amerikai cégek számára, s ez az üzleti szférát a hatékonyság, termelékenység és versenyképesség újragondolására késztette. Új funkciókra volt szükség a túléléshez és a versenyben maradáshoz, valamint igazi stratégiai gondolkodásra, melyet az egyszerű stratégiai tervezés nem tudott biztosítani (Mintzberg, 1994). Új, azonnali megoldásokat kellett találni.

Locke (1996) az 1980 utáni Amerika gazdasági helyzetét három oldalról magyarázta: (1) „számos fontos iparágban nem képes versenyezni Japánnal"; (2) „a japán cikkek példátlan beáramlása"; és (3) „Amerika csökkenő befolyása Európában" (166).

Hamel és Prahalad (1985) „japán támadásról" beszélt az 1970-es években. Egyre több könyvben fogalmazták meg, hogy „az amerikai vállalatok menedzsmentje kudarcot vallott a versenyképesség megőrzésében" (Wren 1994: 360, Kenney & Florida 1993) vagy erősítették meg az „amerikai menedzsment összeomlását" (Locke, 1996). Az elméleti és gyakorlati szakemberek külföldi „best practice-ek" után kutattak, hogy megtalálják az ellenszert az elvesztett termelékenység pótlására. Ez a kutatás végül Japánhoz vezetett, mely követendő menedzsmentpéldává tette az országot nem csak az Egyesült Államok, de az egész iparosodott világ számára.

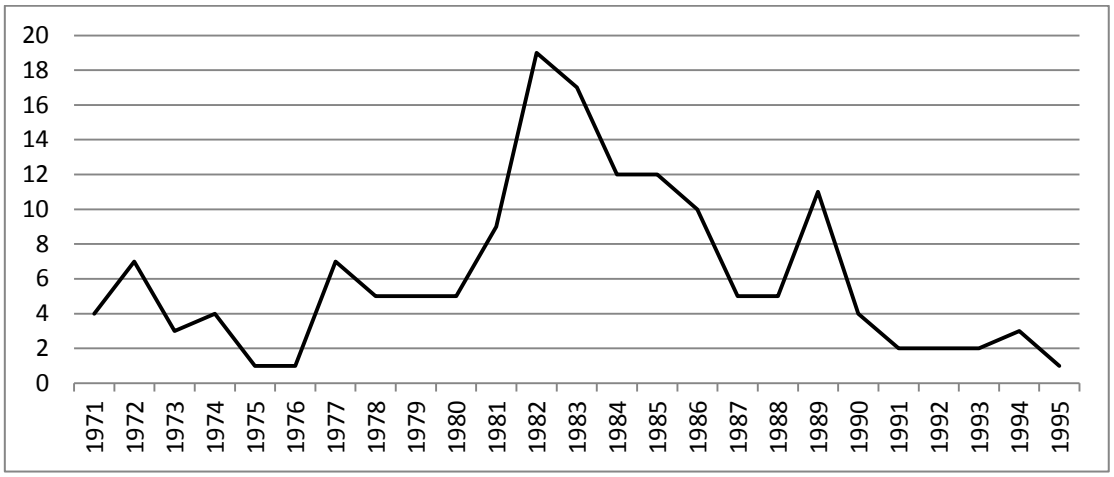
Hamarosan ékesszóló könyvek jelentek meg a vezetők könyvespolcain Japán felemelkedéséről. Ezek közt is kiemelkedő Vogel (1979), Pascale és Athos (1981), Ouchi (1981), vagy Ohmae (1982). Ezt a felsorolást tovább tetőzhetjük az NBC White Paper „Ha Japán képes rá, mi miért nem" c. adásával (1980. június 24.), a Business Week 1980-as különkiadásával (The Reindustrialization of America), vagy az 1980-as években megjelent számtalan cikkel olyan szaklapokban, mint a Quality Progress, a Harvard Business Review, a Fortune és hasonlók. Országszerte jöttek létre Deming Társaságok és megalakult a Termelési Kiválóság Egyesülete – csak hogy néhány eseményt említsünk, hangsúlyozva az új verseny hatását a tudomány fejlődése szempontjából. „Az 1970-es évek végére először fordult elő, hogy a kapitalista

gazdaságok versenyében az amerikaiakat túlszárnyalták hatékonyság tekintetében" (Locke, 1996: 5). Mindez felértékelte a japán gyakorlati sikerek elméleti hatását is.

Ezen hatás pontosabb felméréséhez alkalmazhatjuk Guillén (1994a) tartalomelemzéses módszerét a *Harvard Business Review* (HBR) folyóiratban.[38] Feltételezhetjük, hogy ez különösen jó módja a hatás mérésének, hiszen a HBR-t széles körben olvassa mind a tudományos élet, mind a gyakorló vezetők. Ahogyan az 9. ábra mutatja, az 1970-es években már számos cikk a japán gyártási technológiákkal, Japán versenyelőnyével és az amerikai ipar visszaesésével volt kapcsolatos, de igazi növekedés az 1980-as években történt – talán részben a fent említett könyveknek köszönhetően.

[38] A szerző némiképp módosította a Guillén által használt eredeti módszert.

5. ábra: Az új verseny elméleti hatása: Japánról szóló cikkek a Harvard Business Review-ban



Forrás: a szerző tartalomelemzése

A *California Management Review* hasonló tartalomelemzését követően Locke (1996) is megerősítette, hogy az 1980-as évek alatt a Japán téma előfordulása látványos módon emelkedett, mely 1985–86-ra oda vezetett, hogy az újság Japánt „speciális" kategóriában jegyezte. Ezzel párhuzamosan a híres üzleti hetilap, a *Fortune*, 1980-ban cikkei tartalmának 2,4 %-át szentelte a japán termelésnek és gazdaságnak, s ez az utána következő években 9-15 %-ra emelkedett.

Összefoglalva: Japán felemelkedésének és a globális verseny megjelenésének kétségtelenül súlyos elméleti hatása volt Amerikában. E mögött azonban meg kell értenünk a jelenség menedzsmenttörténeti jelentőségét, és a jelen értekezés paradigma-keretrendszerére gyakorolt hatását.

A „lean menedzsment" amerikai hódítása részben a versenyképességre való törekvésnek, részben a Japánból, illetve egyéb fejlődő gazdaságokból érkező nyomásnak köszönhető. Ekkortájt az amerikaiakban a rövid távú szemléletmóddal rendelkező, korrupt menedzsereket látták, és sok amerikai céget (vagy legalább ezek termelési rendszerét) rossz minőséggel, magas költségekkel és lassú termékbevezetéssel jellemeztek (Putnam, 1985). Míg az USA-ban csak néhányan voltak képesek a jó ár, a minőség és gyorsaság előnyeit kombinálni, úgy tűnt, a japánok meg tudnak felelni mindhárom tényezőnek egyszerre. Japán versenyképességre adott válaszaiban egyaránt megjelentek a „hard" (termelési rendszerek, a munka gépiesítése) és a „soft" (személyes kapcsolatok, a munka társadalmi aspektusai) eszközök. Mindazonáltal Japán jelentősége itt most nem egy új menedzsmentmodellként értelmezendő, hanem sokkal inkább egy új globális versenytársként, aki megkérdőjelezi Amerika világkereskedelmi

dominanciáját. Úgy hihető, hogy az 1970-es és 1980-as években a figyelem nem magára Japánra irányult, hanem annak szerepére, mellyel egy új korszakot indított el, egy új paradigmát: a globális versenyt. Verseny már évmilliók óta létezett (lásd Darwin), de ennek az új paradigmának a tartalma további két fontos elemet tett hozzá az eddigiekhez.

Az egyik a stratégia és a stratégiai gondolkodás megjelenése az üzletben, köszönhetően az „ellenséges" környezetnek. A darwini versenyben úgy, mint az iparban és kereskedelemben is, a fő tényező a véletlenszerűség. Ahogyan Henderson rámutatott: „Tulajdonképpen az üzleti és biológiai verseny is a fokozatos evolúciós változás ugyanazon mintáját követi, kivéve egyetlen dolgot" – ez pedig nem más, mint a stratégia (1989: 140). Peter Drucker 1954-ben megállapította, hogy a döntések, melyek igazán számítanak, „stratégiaiak". Chandler úgy jellemezte a stratégiát, mint amely befolyásolja a vállalatok szervezeti struktúráját (1962). Az 1960-as és 1970-es években a tervezésre és előrejelzésre vonatkozó témákból egyaránt kibontakozott a stratégia az általános amerikai üzleti sajtóban.[39] Összefoglalva az előző gondolatokat, valamint építve Drucker és Chandler ötleteire, Igor Ansoff (1918–2002) könyvet írt (1965) a vállalati stratégiáról és egy átfogó keretrendszert épített ki a későbbi szerzők számára. Ansoff munkáját, melynek köszönhetően a stratégiai menedzsment atyjaként is szokás őt emlegetni, nem lehet túlértékelni: a stratégiai termék / piac mátrixa, a stratégiai menedzsment kontingencialista nézőpontja, vagy a stratégiai döntéshozatal mind világszerte oktatott és ismert elemek. Maga a stratégiai menedzsment kifejezés is neki tulajdonítható: írásaiban egy ponton, a környezetelemzés alapján létrejött célok és tervek megfogalmazásának folyamatát nevezte el „stratégiai menedzsmentnek" (Ansoff, 1976).

A másik fontos elem, mely az új paradigmához vezetett, a globalizáció volt, vagyis a versenykörnyezet extrém módon történő kiterjesztése. A Moszkvai Egyetem két professzora, Gause és Witt (1935)[40] megfigyelése alapján két különböző fajhoz tartozó élőlény képes megélni egymás mellett, ha bizonyos mennyiségű élelmet biztosítanak számukra egy üvegben, de azonos fajú egyedek esetében ez már nem működik. Ha ugyanazért a létfontosságú forrásért vagy ételért versenyeznek, a kettőből az egyik előbb vagy utóbb ki fogja szorítani a másikat. Ebben a kísérletben az üveg jelenti a versenykörnyezetet, ahol az élelem a vállalatok megélhetési bázisa

[39] Ahogyan megfigyelhető a Harvard Business Review cikkek tartalomelemzése során.
[40] Idézve: Henderson (1989).

(jövedelme). A biológiából[41] vett példa alapján azok a vállalatok, melyek „tökéletesen” azonosak, életüket, működésüket ugyanolyan módon szervezik, nem tudnak hosszú távon együtt élni ugyanabban a környezetben. A globalizációnak, valamint az információs és szállítási technológia fejlődésének köszönhetően azonban ez a versenykörnyezet ma már kiterjedt szinte az egész bolygóra! Ez a kiszélesedő mozgástér ténykérdéssé vált Japán és más ázsiai feltörekvő gazdaságok növekedése által, miközben Latin-Amerika vagy Afrika gazdaságai is hamarosan ki fogják venni részüket a globális versenyből.

Ebből a biológiai példából azt a következtetést vonhatjuk le, hogy csak az erősségek, egyedi képességek tudnak előnyt biztosítani egy élő entitásnak vagy cégnek a számára szükséges erőforrások eléréséhez, ezáltal fenntartva bizonyos egyensúlyt a versenykörnyezetben. Ugyanez a következtetés vezette el Portert ahhoz, hogy megírja híres könyvsorozatát a versenyelőnyről.[42] Az 1970-es és a korai 1980-as évekre a termékdifferenciálás és a „niche” piacokra való fókuszálás stratégiai alternatívái kulcsfontosságúvá váltak az amerikai versenyképesség szempontjából. „Mindenkinek eléggé különbözőnek kell lennie ahhoz, hogy egyedi előnyre tegyen szert”, vallotta Henderson (1989: 140): így képesek lesznek a túlélésre. Ez a megközelítés az olcsóbb ázsiai versenytársak esetében is igaznak bizonyult, és – csak egy példát említve – megmentette a csődbe ment Harley Davidsont is (Porter, Takeuchi, & Sakakibara, 2000). A második legnagyobb gazdasággá váló Japán mellett az amerikai vállalatoknak egyébként is egyre nagyobb szükségük volt arra, hogy megkülönböztessék magukat versenytársaiktól, és sokkal erősebb elköteleződést alakítsanak ki az alkalmazottakban a vállalati kultúra segítségével („mi vs. versenytársaink”). Ez arra ösztönözte az alkalmazottakat, hogy nagyobb erőfeszítéssel dolgozzanak ugyanazért a bérért, a vásárlókat pedig arra, hogy többet fizessenek a „szívükhöz” közel álló termékért.

Logikusnak tűnik a következtetés, hogy valójában a japán siker volt a fő ok, amely a stratégiai menedzsment felemelkedéséhez vezetett. Mégis, értekezésünk érvelése amellett szól, hogy a Globális verseny paradigma messzebbre visz Japán befolyásától. Az igaz, hogy a versenyképességi kihívásokra adott válaszok és eszközök alapjában

[41] A példa nyilvánvalóan túlzásnak tekinthető, mint ahogyan azt a Szerkezeti megújulás kritikáinál is láttuk, de jó illusztrációként szolgál a globalizálódó versenyre az üzleti életben.

[42] Legismertebb elképzelései közé sorolható a jövedelmezőség öt erő modellje vagy a „gyémánt modell”, a vállalatok értéklánc elmélete, vagy a korábban említett általános stratégiák (költségvezető, termékdifferenciáló, fókuszáló). További részletekért lásd Porter (1980 és 1985).

véve az 1980-as évekből eredtek. De ha Japán nem létezett volna, hasonló hullám érkezett volna néhány évvel később Kínából vagy Koreából.

Ily módon úgy hisszük, hogy a gyakorlati hatás sokkal inkább a feltörekvő gazdaságokkal való versenynek tudható be, mint pusztán a japán termelési rendszerek egyediségének. Bizonyos esetekben az igazi sikertörténetek mögött ezeknek a technikáknak az elfogadása, az átültetés nehézségei, a japán menedzserekkel való együttműködés, és a kulturális különbségek valójában rengeteg amerikai vállalatban okoztak problémákat. A japán standardokhoz képest az amerikai munkásokból hiányzott a vállalati lojalitás, túl magas fizetésbeli elvárásaik voltak, és még mindig rossz, taylorista módon irányították őket. A japánok sokat kritizálták az amerikai vezetőket amiatt, hogy nem akartak elköteleződni, s hogy visszaéltek a hatalmukkal. Az amerikaiak pedig ellenszegültek az önfeladással járó utasításoknak, és olykor visszautasították még magát az együttműködést is (Locke, 1996). Lehetséges megoldásként Ouchi hosszú időn keresztül a szervezet olyan hibrid formáját kereste, amelyben kombinálni lehetne mind az amerikai, mind a japán oldal előnyeit, de a gyakorlatban ezt csak korlátozottan tudták megvalósítani (Ouchi & Jaeger, 1978).

A gyártósorok átszervezésével párhuzamosan, a gyakorlatban számos amerikai termelési egység kiszervezésére volt szükség: a termelés visszaesése elkerülhetetlen lépés volt egy sokkal versenyképesebb és szolgáltatás-központúbb gazdaság irányába. A minőségügyi kérdéseket nélkülözhetetlennek gondolták a japán versenyképesség sikeres másolásához, így beépítették az amerikai vállalatok működésébe. Az Amerikai Minőségellenőrzési Társaságot (American Society for Quality Control) 1946-ban alapították ezer taggal, de tagsága 1970-ben 24 ezerre nőtt, 1979-ben 32 ezerre, végül 1988-ra elérte a látványos 57 ezres létszámot. 1978-ban született egy másik minőségügyi társaság is: a Nemzetközi Minőségellenőrzési Társaság (International Association of Quality Control), melynek költségvetése csupán 9 év alatt 100 ezerről 1,5 millió dollárra emelkedett (Locke, 1996). Ez a társaság rendkívül hangsúlyosnak tartotta például a csoportos munkavégzést és a minőségi köröket.[43] Az igazsághoz tartozik, hogy ehhez a népszerűséghez nagymértékben hozzájárultak a japán beruházások (csak a nehéziparban meghaladták a 25 milliárd dollárt), valamint az ezzel teremtett 100 000 munkahely (Kenney & Florida, 1993).

De a külföldi befektetések vagy a fejlődő iparágak – mint például az információtechnológia és más, tudáshoz kapcsolódó feladatok – által létrehozott új

[43] A minőségi körök egyfajta javaslattevő csoportoknak is nevezhetőek, melyek azzal a céllal jöttek létre, hogy javítsák a minőséget és hatékonyabbá tegyék a termelési folyamatot (Lawler III & Mohrman, 1985).

munkahelyek sem voltak védve a leépítésektől, melyek következtében a társadalmi egyenlőtlenségek tovább növekedtek. (Koehn, 2009). Ez pedig a népesség kicsi, de gazdag részének – jellemzően azoknak, akik a részvények és erőforrások nagy részét birtokolták – megerősödéséhez vezetett. Wolff (2007) azt írta, hogy 2004-ben a nemzeti vagyon durván 34 %-a a háztartások leggazdagabb 1 %-ának kezében összpontosult, és közel 85 %-ot tartott a felső 20 % ellenőrzés alatt.[44] Ennek pont az ellenkezője volt érvényes Japánra, ahol az 1980-as és 1990-es években a középosztály dominanciája volt jellemző a társadalomban. A növekvő egyenlőtlenségek ellenére, az 1990-es évek kezdetére az amerikai gazdaság fellendült: az elemzők üdvözölték az alacsony inflációt, a magas nyereségrátát és az ugrásszerű növekedésnek indult részvénypiacot (Roach, 1996).

Részben a korábban említett kulturális különbségeknek köszönhetően, a globális verseny paradigmának is születtek kritikái. Ahogy a Tudományos vezetés teljes rendszerét, a Lean modellt sem lehetett teljes egészében bevezetni a gyakorlatban, és az átültetése alapjában is nehéznek bizonyult (Guillén, 1994b). A Globális versenyt tekinthetjük az első olyan paradigmának, amely külső nyomás hatására jött létre, és itt bizony szembe találjuk magunkat a menedzsmenttechnikák átvételének kihívásaival.

Egészen idáig az amerikai menedzsment belső fejlődésére koncentráltunk. Ha visszatekintünk az első fejezet változáselméleteire, arra következtethetünk, hogy a Tudományos vezetés vagy az Emberi viszonyok paradigma kialakulásának fő mozgatórugója generációs változás volt, míg a Globális verseny a hatalmi megközelítést képviseli, köszönhetően a kikényszerített változásnak és a szilárd külső modellnek. A külső nyomásból és a természetes ellenállásból következik, hogy ebben az esetben jelentkezik a legerősebb kritika is.

A stratégiai tervezés is széleskörű kritikákat kapott, mivel sok szerző számára a stratégia nem a tervekről, hanem sokkal inkább egy látásmódról szól. Ezt Campbell és Alexander (1997) is megfogalmazta, amikor amellett érveltek, hogy „a stratégia kialakítása felfedezésen és megértésen keresztül történik – amit nem szabad összetéveszteni a tervezéssel, mivel az már ennek a megértésnek és látásmódnak a tettekre fordítása” (42). Mások is kimondták persze, hogy a stratégia kialakítását meg kell különböztetni az alkalmazásától – például Mintzberg (1994). Megint mások azt is hozzátették, hogy a jövőt úgysem lehet előre látni, így teljesen új módszerek

[44] Idézve: Koehn (2009)

szükségesek ahhoz, hogy a bizonytalanság közepette stratégiáról gondolkodjunk (Courtney, Kirkland, & Viguerie, 1997).

Mindamellett ezek a kritikák nem azt jelentik, hogy a stratégiai menedzsment ne tudott volna megfelelő válaszokat adni a Japán és más új, feltörekvő országok által támasztott kihívásokra. Az 1990-es évek elején az Egyesült Államok erősebb, gyorsabb vállalatokkal és jobb gazdasági mutatókkal nézett a 21. század elébe. Az 1990-es évek végére Amerikának volt a legalacsonyabb a munkanélküliségi rátája, amire nem volt példa az 1960-as évek óta. Ezzel egy időben a részvényesek érdekei sokkal nagyobb jelentőséget kaptak, mint azelőtt, valamint az amerikai cégek tipikus rövid távú pénzügyi célokat követtek, melyek alapjául a tőzsdei információk szolgáltak. Következésképpen – a dolgozói tulajdonlás esetét leszámítva – az amerikai cégek érintett alapú megközelítése rendkívül kevesekre marad jellemző (Jacoby, 2007).

5) A paradigmák világának logikája: összegzés és következtetések

A tudósok általában öt különböző módon próbálják megközelíteni a menedzsmenttörténetet. Ezek az eltérő szemléletmódok a következők: (1) egy adott időintervallumban a menedzsment fejlődésének megvitatása; (2) az „iskolák” módszerének használata; (3) intézményi megközelítés az eseményekre fókuszálva; (4) híres emberek életrajzán alapuló tanulmány; és (5) a különböző ideológiák és életrajzok kombinációja (Gibson, Hodgetts, & Blackwell, 1999).

E fejezet korábbi pontjai alapvetően egy időalapú modellt mutattak be, de az elméleti keretrendszerünk lehetővé teszi ennek az idővonal megközelítésnek a használatát a paradigmák jellemzéséhez, az iskolák kategorizálásához, és a „menedzsmentguruk” életének vagy ezzel egy időben az események jobb megértését.

A második fejezet célja tipikus vezetői dilemmák, filozófiák és gyakorlatok azonosítása volt, jellemezve ezek mentén minden korszakot a tömegtermelés megjelenése óta. Ezek a paradigmák természetesen illeszkednek minden egyes időszak társadalmi-gazdasági körülményeihez, azonban az egyik paradigma által javasolt megoldások nem tűntek el az újonnan, következőként felbukkanó paradigmával.

A Tudományos vezetés újraéledt a gépesítésben, a menedzsmenttudományban, az operációkutatásban, vagy a vezetői információs rendszerekben – melyeket Pindur és mások (1995) kvantitatív menedzsment mozgalomként, Koontz (1961 és 1980) pedig matematikai iskolaként írt le. Az Emberi viszonyok paradigma magában foglalja a

későbbi szervezeti magatartást, a személyes vezetést, az emberi erőforrás menedzsmentet, vagy az empowermentet, melyet „iskolai” megközelítésben Emberi viselkedésnek (Koontz), illetve Magatartási iskoláknak (Luthans) is neveztek. A Szerkezeti megújulás elsőként a kontingenciaelmélet strukturalista megközelítésén alapult, de többek között általános menedzsmentelméletek és -oktatás, nemzetközi vállalatelméletek, mátrix és virtuális szerkezetek tanulmányozásának fejlődését is ösztönözte. Ennek megfelelően párhuzam vonható a Menedzsmentfolyamat iskolával, sőt a Tapasztalati iskolával (Koontz), vagy a Rendszerszintű megközelítéssel is (lásd Pindur és mások, 1995). A Globális verseny egyszerre jelenti a japán gazdaság, az általános verseny, a stratégiai tervezés, illetve a stratégiai menedzsment tanulmányozását, de kapcsolódik a stratégiai menedzsmenthez, a japán stílusú vezetéshez, valamint a Pindur és mások által leírt kiválósági megközelítésekhez is. A 2. táblázat röviden összefoglalja az egyes paradigmák lényegét a fejezetben leírtak alapján.

2. táblázat: A modern menedzsment paradigmák összefoglalása

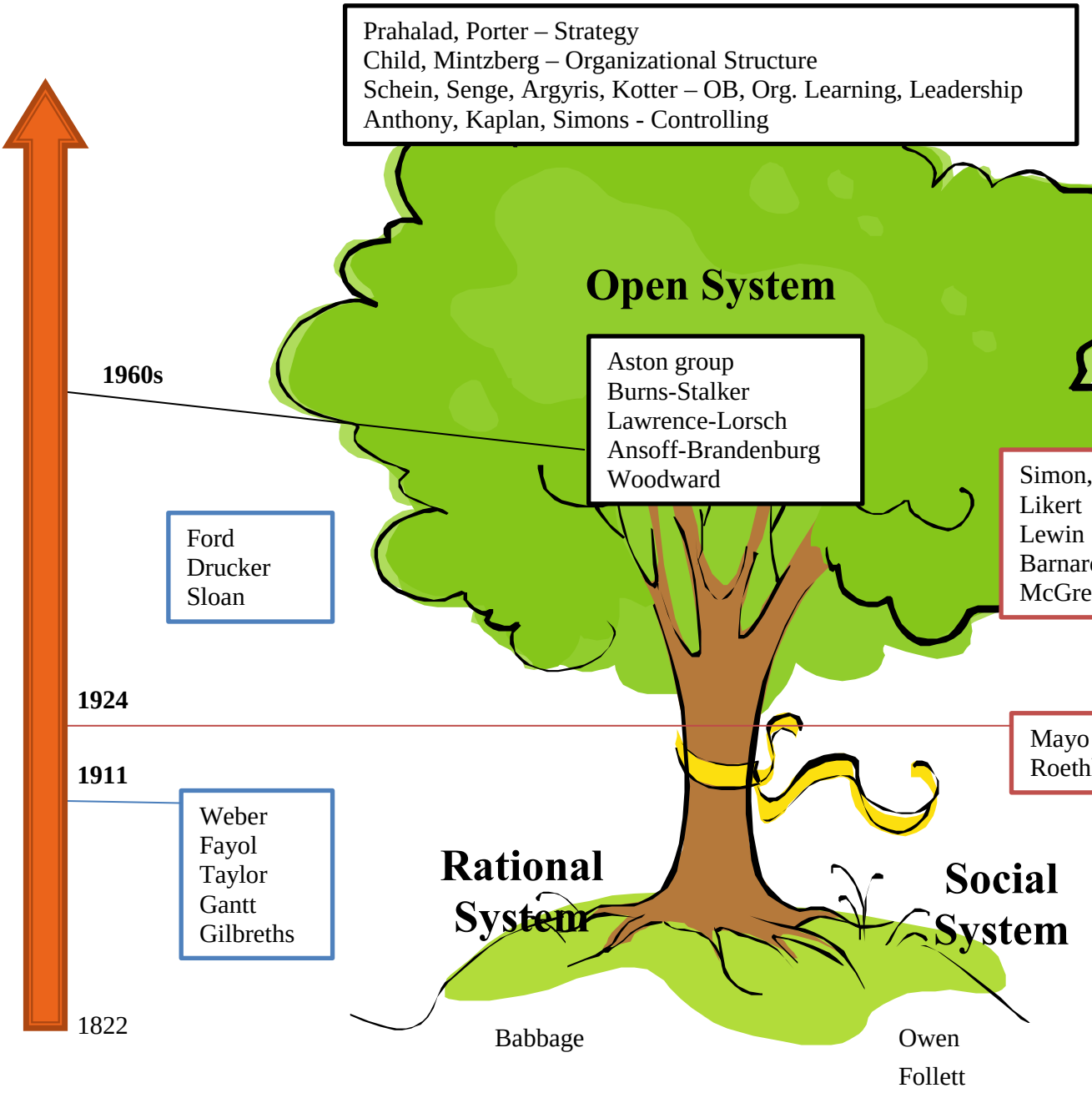
Paradigma	Tudományos vezetés	Emberi viszonyok	Szerkezeti megújulás	Globális verseny
Kezdet	1910-es (1880-as) évek	1930-as évek	1950-es évek	1970-es évek
Cél	A termelékenység elérése és a hatékonyság növelése a munka gépesítésével, valamint a munka bizonytalan és nem hatékony emberi oldalának kiküszöbölése	A munkavállalók, mint egyének vagy csapattagok képzettségének és motivációjának tanulmányozása a termelékenység és nyereségesség javítása érdekében	A szervezeti struktúra tanulmányozása a jobb illeszkedés és sikeresebb piackezelés érdekében	Küzdelem a globális versenytársakkal az előre nem látott eseményekhez alkalmazkodó stratégiák (pozícionálás, stb.) és jobb vevőkapcsolatok segítségével
Alapötlet	A legjobb gyakorlat rutinszerű alkalmazása felgyorsítja a munkát, elkerülve a káros gondolkodást	Ha valaki boldogabb a munkában, több nyereséget fog termelni	Eredményesség vagy termelékenység elérése az alkalmazott vállalati szerkezet és intézmények által	A termelés „japánosítása”, igény a nagyobb hozzáadott értékkel rendelkező termékekre és szolgáltatásokra
Fókusz	Termelési rendszer és belső hatékonyság	Alkalmazottak, személyközi kapcsolatok	Szervezeti struktúra és a rendszerelemek illeszkedése	Stratégiai menedzsment, komparatív előnyök

Forrás: szerző

A fejezetben bemutatott paradigmák összefoglalása után nem maradt más hátra, mint az általános következtetések és tanulási pontok megfogalmazása. A lényeg megragadását kezdjük egy illusztrációval!

Néhány évtizeddel ezelőtt Dobák (Luthans [1973b] alapján,) Demjénnel, a Budapesti Corvinus Egyetem Ph.D. hallgatójával együtt megkísérelt a modern menedzsmenttörténet ábrázolására egy modellt felállítani (lásd 6. ábra). Ez a modell tökéletes módszernek bizonyult a soft és hard elemek (egy fa gyökerének kétfelé ágaztatásával és a törzsével szimbolizálva) nyílt rendszerekkel (melyek a fa ágai és a levelei) való szembenállásának érzékeltetésére.

6. ábra: A modern menedzsment „Luthans fája”



Forrás: Dobák (2009), Fred Luthans alapján

Valójában több kutató is megpróbálkozott azzal, hogy a menedzsment gyakorlatok természetében logikát találjon, melyre végül a változók kettősségében leltek rá. A két szélsőséget gyakran úgy jellemzik, mint „hard és soft”; vagy „racionális és természetes”; „racionális és társadalmi”; esetleg „mechanikus és organikus”.[45] Ebben az értekezésben amellett érvelünk, hogy ez a kettősség, kategóriáinak fontossága ellenére, nem ábrázolja a teljes evolúciót. Bizonyos értelemben a második fejezet ezt a történeti

[45] További részletekért lásd Levie (1993), Luthans (1973b), Guillén (1994b); Kanter „The change masters”, vagy Huczynski „Management gurus” című műveit.

fejlődést mutatta be, mint napjaink vállalatainak különféle üzleti területeit és funkcióit érintő evolúciós változást (lásd 1. melléklet). Minden paradigmának van egy speciális funkciója (termelés, személyes vezetés, szervezés, stratégia), mely a többihez képest jobban előtérbe került, valamint jelentős mértékben fejlődött. Ezek a paradigmák kissé olyanok, mint a „management by" megközelítések: tudjuk, hogy nem fedik 100 %-ban a valóságot, de erre mi, emberek se vagyunk képesek (a korlátozott racionalitás miatt). Viszont jó közelítést és fókuszpontokat ad, ez pedig általánosságban véve kielégítő eredményekre vezet.

A másik nézőpont, melyet fontos megemlíteni, a zárt és / vagy nyílt rendszerek. Feltehetően a vezetők mindig az éppen aktuális környezetnek megfelelően végezték munkájukat. Ez a fejezet rámutatott azonban arra, hogy egy évszázada ez jóval kevesebbet jelentett, mint jelent napjainkban. Megvizsgáltuk azt az időszakot, amikor a vezetőknek ki kellett lépniük a szervezeti határok mögül és a különböző szervezeti elemeket a környezethez kellett illeszteniük. Az ötlet ugyan nem új, de a menedzsmenttörténet és a kontingenciaelmélet fejlődésének párhuzamba állítása kibővítette a látókörünket.

Zártságukon vagy nyitottságukon túl, a paradigmák első csoportja a termelékenységen és eredményességen alapult; a hangsúlyt első sorban a termelési folyamatokra helyezték, majd a munkavállalóra, végül a megfelelő szervezeti formára. A domináns ellenőrző mechanizmus a tranzakciós költség volt. A későbbi (második csoporthoz tartozó) paradigmák és trendek alapja a verseny és a hatékonyság volt, és az ügynökelmélet vált a meghatározó kontroll mechanizmussá. A fejlődés az 1960-as évekig főként a vállalatok növekvő méretének és komplexitásának köszönhető, majd ezt követően a piacokért zajló versenynek, és a magasabb szintű fogyasztói kultúrának.

A paradigmáink a történelem és a változó társadalmi-gazdasági feltételek kontextusában szinte egyetlen folyammá állnak össze. A régi megoldások nem voltak rosszak és az elődeink sem voltak kevésbé intelligensek, egyszerűen csak az akkori, aktuális problémáikra keresték a válaszokat, amibe nem tartoztak bele a jövő kihívásai (kivéve néhány „látnokot" mint Fayol vagy Barnard). Gyakran emlékezünk meg arról, hogy a Tudományos vezetés minden szervezet számára a „one best way" elképzelést kereste a menedzsmentben. Bár tudjuk, hogy ez nem lehetséges, a mai napig reménykedünk a minden problémát megoldó varázsreceptek létezésében. A Tudományos vezetés képviselői is így voltak ezzel, azonban az ő korukban nem is volt szükség a menedzsment további finomítására, mivel a vállalatok nem voltak annyira

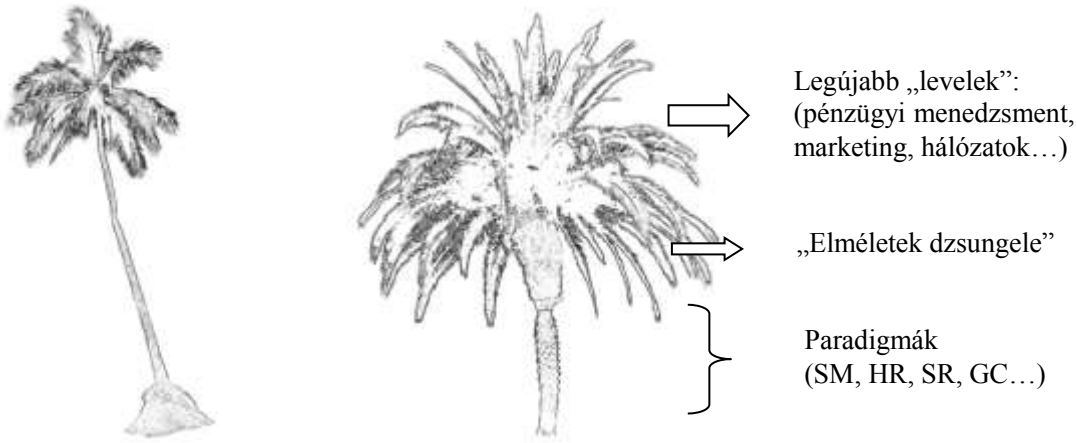
komplexek és sokszínűek, mint ma, valamint nem kellett szembenézniük összetett környezeti kihívásokkal.

A 2. táblázatban csak a paradigmák kezdő dátumai szerepelnek, a befejező dátum minden esetben hiányzik. Ez nem véletlen, ugyanis ahogyan korábban már megállapítottuk, ezek a paradigmák igazából nem is zárulnak le: nem „halnak meg". Ezek a paradigmák többek holmi divatirányzatnál. Bizonyos értelemben inkább elveknek mondhatóak, mint korszakoknak: az üzleti élet útmutatói, melyek közül mindnek volt egy sajátos időszaka, amikor éppen azt az elvet tekintették vezető megközelítésnek, „mainstream-nek".

Mint a pálmafa, amelynél a korábbi levelek alkotják a törzset, alapul szolgálva ezzel az új levelek kifejlődéséhez,[46] úgy a korábbi menedzsmentelméletek is folyamatosan hozzájárultak az új nézetek megszületéséhez, melyek néha csak egyszerűen a régi, de még mindig érvényben lévő gondolatok modern változataiként jelentek meg. Ebből kifolyólag egy pálmafa jól ábrázolja a menedzsment fejlődését (lásd 7. ábra).

[46] Pontosabban lásd Wikipedia, a Palmae vagy az Arecaceae címszó alatt: „A törzs egy hónaljrügyet növeszt a levél csomópontjában, általában közel a tövéhez, melyből aztán az új hajtás kifejlődik. Ez az új hajtás pedig ismét egy hónaljrügyet terem, ezzel egyfajta fürtösödést eredményezve." (http://en.wikipedia.org/wiki/Arecaceae, letöltve 2011. június 24-én)

7. ábra: A menedzsment pálmafa modellje



Forrás: szerző

A történelem során különféle okok vezettek civilizációk, birodalmak felemelkedéséhez és bukásához: Mezopotámiánál például ez utóbbi a klímaváltozás volt, Kínánál a bezárkózás (Diamond, 1999), Görögországban és Rómában az epikureizmus (Wren, 2005). Hasonló analógiával Nyugat-Európa technológiai előnyének elvesztésében fő szerepet játszhatott a méret: az ipari forradalom után az USA képes volt behozni a lemaradását és legyőzni az európai gazdaságokat saját piacaikon, köszönhetően a tömegtermelésnek és az ebből következő olcsóbb áraknak – még a drága munkaerő és magas szállítási költségek ellenére is. Az első paradigmákban a méretgazdaság uralma tükröződött vissza.

A nagy változás az 1980-as években következett be, a feltörekvő iparosodott országok olcsó munkaereje és magas minőségű termékei által támasztott kihívások következtében. Az ezt követő paradigmák új utat képviseltek a méretgazdaságossággal és olcsóbb árakkal folytatott versenyben: a termékek megkülönböztetését, az értékek kommunikációját, az érzelmi alapú fogyasztói magatartás létrehozását. Az új modellt – nevezzük 2.0-s paradigmának – a globális verseny hozta létre, és a szükségessége már más országokban is jelentkezik (Porter és mások, 2000). Érdekes módon Japánnak, a korábbi fő versenytársnak a vártnál tovább tartott a „2.0 paradigma” átvétele – és ez a következő fontos tény, amelyet ki kell emelnünk ebben a dolgozatban.

Itt nem tudunk választ adni arra a kérdésre, hogy Japán miért és hogyan tudott addig a pontig fejlődni, hogy ekkora hatással legyen az USA üzleti gyakorlatára: ezt a problémát számos más, a „japán csodáról” szóló könyv taglalja. Foglalkozni kívánunk azonban Japán jelenlegi problémáival: a gazdasági és vezetési válsággal,

menedzsmentjének történeti fejlődésével az USA-hoz képest, és így megpróbálni magyarázatot találni a jelenlegi stagnálásra.

III) A JAPÁN MENEDZSMENT FEJLŐDÉSE

Láthattuk, hogy a japán befolyás milyen hatást gyakorolt az Egyesült Államokra – ebben a fejezetben kifejtjük, hogy a változás kényszere hogyan hatott vissza Japánra. Összehasonlítjuk a négy amerikai paradigmát Japán fejlődésével és sajátos üzleti jellemzőivel, a következő fejezetben pedig megfigyeléseinket részletezzük.

Japánnak és az USA-nak sok közös történelmi vonása van. Mindkét ország sokkal fejlettebb külső hatalmaknak köszönhetően iparosodott: ez a jellegzetesség még ma is sok intézményükben fellelhető. Nagyjából ugyanazon az úton jártak a menedzsment fejlődését tekintve, azzal a különbséggel, hogy Japánban három évtizeddel később alakult ki a tömegtermelés. Erősen hatottak egymásra, de egyszerre voltak nagyon közel egymáshoz és távol is egymástól. Mindkettő válságként élte meg a globális verseny megjelenését, de Amerika – úgy tűnik – megtalálta a megoldást a kihívásra. Vajon Japán is képes lesz ugyanerre?

1) Japán: oly távol, és mégis közel

Számtalan oka lehet, hogy azt gondoljuk: a japán menedzsment ugyanolyan – vagy legalább hasonló –, mint az amerikai modell Ennek ellenére a szakirodalomban és a kutatási eredményekben gyakran az ellenkezőjét találjuk.

Dolgozatunkban amellett érveltünk, hogy a modern amerikai menedzsment az iparosodásnak, valamint az 1880-as évektől megjelenő tömegtermelésnek köszönhetően jött létre. Ezen időszak alatt az USA egészen intenzív kapcsolatot ápolt Japánnal. 1853-ban Perry admirális nyitotta meg az addig elzárt birodalmat a kereskedelem és a diplomáciai kapcsolatok előtt. Amerikát követve az európai nagyhatalmak is kötöttek különféle megállapodásokat Japánnal, de az amerikaiak abban a kiváltságos helyzetben voltak, hogy az ország első számú partnerei lehettek. A Tudományos vezetés megszületése előtt az európaiak sok tekintetben fejlettebbek voltak, így a japán iparágak nagy része kezdetben az európai példák alapján szerveződött. Azonban az 1910-es évektől, amikor a japánok által meghódított piacok elég nagynak bizonyultak a tömegtermelés bevezetéséhez, illetve Taylor elvei világszerte a figyelem középpontjába kerültek, az amerikai üzleti vállalkozások újra felkeltették Japán figyelmét. Taylor

Tudományos vezetésről szóló könyvének megjelenése után, két éven belül lefordították azt japánra, és Taylor ötletei alapján indult be a tömegtermelés az országban, melyre a későbbiek folyamán a német „Rationalisierung” is hatással volt (Tsutsui, 2001).

1945 és 1952 között Japán a MacArthur tábornok vezette amerikai hadsereg megszállása alatt állt. A tábornok – a Szövetséges Erők Legfelsőbb Parancsnokaként (SCAP – Supreme Commander of the Allied Powers) – reformokat kezdeményezett annak érdekében, hogy az erősen militarizált, nacionalista országot békés szigetté formálja át a liberális demokrácia amerikai értékeinek megfelelően. A japánok együttműködést tanúsítottak, és engedelmesnek bizonyultak e reformokat illetően, így a tábornok elégedett volt fejlődésükkel (MacArthur, 1964). Ezzel párhuzamosan az amerikai üzleti modellt több ütemben „exportálták” más országokba a háborút követően, Japán pedig elég szoros ellenőrzés alatt állt ahhoz, hogy ez a befolyás teljes mértékben érvényesüljön.[47] Mivel haderő fenntartása Japánban alkotmányosan tilos, az amerikai csapatok a mai napig is megtartották ottani bázisaikat. A katonaság folyamatos jelenléte mellett amerikai vezetési szakértők is utaztak Japánba, hogy segítsenek az ipar modernizálásában és a minőségellenőrzés javításában. A legtöbb forrás Deming, Juran és Crosby szerepét emeli ki ebben (Pindur, Rogers, & Kim, 1995).

Joggal feltételezhetjük, hogy a japán növekedés alapjai az amerikai technológia, know-how és piac voltak, de nem csak Japán alkalmazkodott az amerikai elvekhez és gyakorlatokhoz: ez oda-vissza érvényes volt. Az USA a japán termelési módszereknek köszönhetően alakult át – ahogyan azt a második fejezetben bemutattuk –, miután Japán az amerikai piac első számú exportőrévé nőtte ki magát. Az amerikai üzleti szakirodalom és tanácsadói ipar vált a TQM, a lean menedzsment, vagy a Just-in-Time terjesztőjévé az 1980-as években. Mindez azt sugallja, hogy az amerikai és japán vezetési modellnek az 1990-es évek elején hasonlónak kellett lennie.

Azonban a valóságban messze nem volt így. Ahogyan a Japán Társaság egyik tagja, Alan Webber 1990-ben írta: „Az Egyesült Államok és Japán alapjában véve különböznek: olyanok, mintha egymás tükörképei lennének. Az egyetlen, amiben hasonlóak, az a gazdasági sikerük; ez viszont a kooperáció helyett sokkal inkább a kettejük között egyre növekvő konfliktus forrása” (209). Ráadásul a japán sikerre

[47] Locke (1996) szerint a menedzsment rendszerek világméretű „amerikanizációja” három (egymást részben átfedő) szakaszban jelent meg, melyek: (1) a Marshall Terv; (2) a hidegháború során teret nyert NATO-szakasz; és (3) a menedzsmentoktatás szakasza.

vonatkozóan Ohmae (1995) amellett érvelt, hogy „nem Japán volt olyan hihetetlenül versenyképes, hanem néhány, Japánban működő iparág, és azokon belül is inkább csak néhány vállalat” (155). Minden más nyilvánvalóan „a kormány támogatásától függött”. A „néhány” talán túlzásnak hangzik, de mások is megerősítették, hogy a versenyképesség szempontjából óriási szakadék van az elit vállalatok és az ország többi piaci szereplője között. Megint mások azt állítják, hogy a két rendszer már az iparosodás kezdetétől teljesen különbözőképpen fejlődött (Ohtsu, 2002). Ezen a ponton tehát egyedül az bizonyos, hogy mélyen a felszín alá kell néznünk ahhoz, hogy megértsük mind a japán menedzsment egészét, mind pedig különbözőségeit, az amerikai modellel összevetve.

Az amerikai-japán eltérések összefoglalásának egyik – erős érvekkel alátámasztott – (általános) módja a tulajdonos-érintett kategorizáció (Ahmadjian & Robbins, 2005). Ezt a későbbiek folyamán, a következő fejezetben fogjuk kifejteni; ám Japánt tipikusan egy érintett-központú államként ábrázolják, Amerikában viszont a részvényesek jogai érvényesülnek a vállalati élet más érdekcsoportjai felett.

Összefoglalva: a technológia, részvényesi és érintett szemléletmód, valamint egyéb kulturális különbségek mind eszközül szolgálhatnak az amerikai és japán menedzsment közötti eltérések hangsúlyozásához. A kulturális különbségek elemzéséhez kiindulhatunk az egyes országok részletes tanulmányozásából, de egyes főbb jellemzők (például individualizmus – kollektivizmus, vagy hatalmi távolságok) összehasonlításából is.[48] Egyértelmű, hogy a termelési technikák vagy kulturális különbségek egyedül nem alkalmasak az eltérő menedzsmentrendszerek leírására, és nem nyújthatnak megfelelő válaszokat ahhoz, hogy megértsük a két ország közötti kapcsolatot. A történelem igen nagy hozzáadott értéket jelent a fentebb említett összehasonlításnál. Japán és az USA esetében például néhány elemző azt vallja, hogy különbözőségük főként Japán késői iparosodásában és modernizációs folyamatában rejlik (Dore, 1973). Felmerül viszont a kérdés, vajon mi akadályoz meg egy nemrégen évszázadnyi lemaradást bepótolt országot abban, hogy egy újabb ugrással megküzdjön egyéb válságokkal is.

Ily módon a meglepő eltérések okait történelmi és földrajzi, olykor pedig kulturális különbségekre hagyatkozva próbáljuk meg felfedni. Helyi adottságokra építve (földrajz) és bizonyos időintervallumon belül (történelem) minden társadalom

[48] Lásd Ouchi és Jaeger (1978) vagy Hofstede (1983).

intézményeket alakít ki, keretet adva ezzel polgárai üzleti és magánéletének. A japán intézmények élettartama sokkal hosszabbnak tűnik, mint a nyugati országoké.

A japán modell részletes elemzésénél első lépésként azt az alapvető kérdést fogjuk megmagyarázni, mi is valójában a japán menedzsment. Nagy a kísértés, hogy ezt elintézzük a kanban, a just-in-time, a selejt nélküli lean, vagy egyéb kifejezésekkel. Természetesen azonban szó sincs róla, hogy a szigetország vállalatvezetésének lényege kimerülne ennyiben.

Ahogyan a bevezetőben megállapítottuk, ez a dolgozat nem korlátozódik a termelési technikák bemutatására. Liker, Fruin és Adler (1999) szerint a japán vezetési rendszer négy rétegből tevődik össze: (1) üzemi termelési rendszerek; (2) gyárszervezet és vezetés; (3) szervezeti struktúra és rendszerek; valamint (4) intézményi környezet. Nyilvánvalóan az elsőt a legkönnyebb másolni, mint ahogy az a Toyota termelési rendszere esetében meg is történt az 1980-as években.[49]

Úgy gondoltuk, hogy ez egy jó megközelítés lehet a japán menedzsment definiálásához, azonban az egyes rétegek tartalmának egyértelmű elkülönítése némi problémát okozott. A 2. réteg például HR elemeket is tartalmaz, míg a HR politikának a 3. szinten kellene lennie. Az sem világos, hogy a beszállítói hálózatokat a 2. vagy a 3. rétegbe soroljuk-e.

Rendkívül nehéz átfogó, széleskörű modellt találni a japán menedzsment értelmezéséhez, mivel a legtöbb forrás egy specifikus nézőpontból (pénzügy, foglalkoztatás, stb.) elemzi a rendszert. Néhány rendszerszerűbb próbálkozás kötődik Hatvany és Pucik (1981b), vagy Richard Pascale és Anthony Athos nevéhez (1981). Utóbbiak szerint a menedzsment hét eszköz segítségével képes komplex szervezetekre hatni: ezek a felsőbbrendű célok, a stratégia, a struktúra, a rendszerek, a munkaerő, a képességek és a stílus. Ez a koncepció a kontingenciaelmélethez hasonló, melyet az első fejezetben mutattunk be, és amelyet végül a menedzsmentrendszerek elemzési keretének választottunk. Nakagawa (1983) tanulmánya is említésre érdemes: bebizonyította, hogy igazából a „japán menedzsment" kifejezésnek semmilyen határozott és pontos jelentése nincs; számára ez „olyan módszerek és elvek gyűjtőfogalma, melyek egyedinek tűnnek a japán üzleti gazdálkodásra vonatkozóan, de

[49] Ezek a szerzők azt is állították, hogy a magas teljesítményt produkáló japán vállalatok nem szükségképpen alkalmazták a Toyota termelési rendszerét, sem az autóiparban, sem egyéb más üzleti területeken.

tulajdonképpen – egyenként véve sorra őket – egyáltalán nem tekinthetőek Japán-specifikusnak.” (1)

Az előbbiek figyelembe vételével megkíséreltük átgondolni a japán vezetési rendszert, mint egységes egészet, és így meghatározni az értelmezési kereteit. A szakirodalom tanulmányozása során 30 fő jellemzőt sikerült azonosítani. Az értekezés további részeiben arra teszünk kísérletet, hogy a japán menedzsmentet, mint ezen elemek kombinációját értelmezzük. Ennek köszönhetően a korábban bemutatott menedzsmentparadigmák is alkalmazhatóvá válnak a szigetország esetére. A 3. táblázatban látható a kontingenciaelmélet elemei alapján rendszerezett 30 jellemző, összehasonlítva az amerikai rendszer 1990-es évek elején érvényes sajátosságaival.

3. táblázat: A japán és az amerikai menedzsment összehasonlítása (1980-as és 1990-es évek)

Japán	Egyesült Államok (US)
Környezet	
1. Kis élettér gyakori katasztrófákkal	„Korlátlan” föld és erőforrások
2. Kollektivista kultúra, konfucianizmus	Individualista kultúra, keresztény értékrend
3. Történelmi elszigetelődés, késői iparosodás	„Tudóscsábítás”, (relatív) korai iparosodás
4. Állami fejlesztések, védett piacok	Nyitott, liberális állam, trösztellenes politika
5. Folyamatosan növekvő gazdaság	Bizonytalan gazdasági növekedés
6. Hiányos és merev munkaerőpiac	Versenyképes külső munkaerőpiac
Vállalati adottságok	
7. „Könnyen alakítható”, elkötelezett alkalmazottak	Általános piaci értékkel bíró szakemberek
8. A felettesek inkább menedzserek, mint leaderek	Erős leadership kultúra (a menedzseri mellett)
9. Férfi dominancia, homogenitás	Változatos társadalom és vállalatok
Stratégia	
10. Érintetti szemlélet	Részvényesi szemlélet
11. Költségorientáció (vs. termék-megkülönböztetés)	Differenciálódás, megkülönböztetés
12. Spin-off-ok, start-up cégek, diverz portfóliók	Leépítés, kiszervezés, alapvető képességek
Struktúra	
13. Nagy, komplex, funkcionális és csoportalapú szerveződés	Trösztellenes kultúra, multidivizionális struktúrák, piaci szabályok
14. Népes igazgatóság belső tagokkal	Kis igazgatóság külsős tagokkal, akár a CEO szintjén is
15. A központi HR fontosabb, mint a pénzügy	Pénzügyi dominancia
16. Döntéshozatali folyamat: cél a konszenzus	Döntéshozatal: top down, illetve szavazás
17. Csoportos munkavégzés (open office, csoportonként rendeződés)	Egyéni teljesítmény, verseny és irodák
HR / OB / Foglalkoztatáspolitika	
18. Toborzás közvetlenül az oktatásból	Belépés és kilépés bármely életkorban
19. Állandó vs. ideiglenes munkatársak	Belső mobilitás
20. Hosszú távú foglalkoztatás	A részvényárfolyam fontosabb, mint a munkahelyek biztonsága
21. Szertartásos beavatás, paternalista vezetés	Egyéni integráció és karrier
22. Csoportos, „on-the-job” képzések	A képzés egyéni választás lehetősége
23. Lassú előléptetés	Gyors előléptetés a kiemelkedően teljesítőknek

24. Rotáció	Specializáció
25. Szenioritás-alapú bérezés	Főként teljesítmény-alapú bérezés
26. Vállalati szakszervezetek	Iparági (kereskedelmi) szakszervezetek
Kontroll és teljesítmény	
27. Magatartás-alapú kontroll	MBO, prioritások, célok
28. Nincs közvetlen ellenőrzés, kollektív önellenőrzés működik	A munkavállalók haszonelvű ellenőrzése
29. A döntések utáni felelősség kollektív	A döntések utáni felelősség egyéni
30. Jó teljesítmény = piaci részesedés, harmónia	A teljesítmény mutatói a részvényárfolyam, az osztalék, a ROA, a ROI

Forrás: a szerző összeállítása a második, harmadik, negyedik fejezet hivatkozásai alapján.

Úgy tűnik, Webbernek igaza volt: a két oldal valóban egymás ellentéte. A „miért" megválaszolása azonban mélyebb elemzést kíván. Webber ugyanakkor 1990-ben még nem láthatta a gazdasági válságot: a buborék kipukkadása legalábbis tompítja Japán tündöklését. Lehet, hogy a korábbi siker csak valami illúzió volt? Vagy egyszerűen csak arról van szó, hogy nem volt képes a változásra akkor, amikor szükség lett volna rá, és ez az aranykor végét jelentette?

A következő pontokban annak mélyebb megértésére teszünk kísérletet, hogy a japán vezetési rendszer hogyan alakult ki a feudalizmustól kezdve, és hogyan jelentek meg Japánban a korábban említett paradigmák. Ezzel a párhuzammal elemzésünk hasonlatossá válik a Théret (2000) által leírt, francia „régulation" megközelítéshez. Majd a következő fejezetben mélyebb betekintést próbálunk nyerni a japán menedzsmentrendszer 3. táblázatban összefoglalt elemeibe, főként földrajzi, történelmi és szociológiai adatokat felhasználva. Ez az ismeret lesz a segítségünkre abban, hogy megfogalmazzunk néhány kutatási kérdést, melyek megválaszolásával a későbbiekben érthetővé válik, hogyan kapcsolódik a japán menedzsment a válsághoz, illetve hogyan viszonyul a változás szükségességéhez.

2) A feudalizmustól a modern japán vállalatig

A megfigyelők gyakran megjegyzik, hogy Japán iparosodása viszonylag későn (a 19. században) következett be. Tény, hogy 1867-ben Japán még feudalista ország volt archaikus, a mezőgazdaságot középpontba állító kormányzati rendszerrel, miközben Nyugat-Európa államai, vagy az USA már a tömegtermelés és a második ipari forradalom felé meneteltek. A következőkben röviden kifejtjük, hogy zajlott az

iparosodás és hogy jelentek meg a modern vezetési rendszerek a szigetországban – ehhez ismét az amerikai menedzsmentparadigmák logikáját használjuk majd fel. Ezután részletesen taglaljuk majd a japán menedzsment jellemzőit.

Bevezetésként, ahogyan azt Amerikánál is tettük, röviden áttekintjük, hogyan jelent meg Japánban a tömegtermelés és az iparosodás a feudalista rendszer kikényszerített nyitásától kezdve, a Meidzsi forradalom utáni reformokon át, az első nagy gyárak megalakulásáig.

Az üzleti élet vonatkozásában az Edo-korszakot (1603-1868) a mezőgazdasági szektor jelentősége, valamint a relatív kicsi és alacsony státuszú kereskedői és kézművesi csoportok jellemezték. Az öröklött társadalmi berendezkedésnek megfelelően ezeket a tevékenységeket a családok szervezték és tartották fenn az úgynevezett *ie* (háztartási) rendszeren keresztül, független városi és vidéki vállalkozások formájában. A Tokugawák 4 társadalmi státuszt ismertek el a konfucianizmus alapján: a harcosok (szamurájok), a földművesek, a kézművesek és a kereskedők osztályát; a társadalmi elfogadottságuk sorrendjében. Ha valaki bizonyos státuszhoz tartozott, kénytelen volt követni az ahhoz kapcsolódó szigorú szabályokat, meghatározott üzleti és karrier lehetőségeket, társadalmi szokásokat, melyek kihatottak az egyén teljes életére. Hatékonyabb termelés akkor volt lehetséges, ha hasonló termékeket tudtak többé-kevésbé ugyanazokkal az eszközökkel és technológiával megmunkálni, de igazán széles termékskála fenntartására vagy a termelés és az elosztás kombinálására nem volt lehetőség (Totman, 2006).

Japán egyesítése után, a stabilitás a Tokugawák számára kulcstényezőnek számított a hatalom megszerzéséhez és megtartásához. Az 1603 és 1868 közötti sógunokat adó Tokugawa család az ország elszigetelését választotta annak érdekében, hogy kézben tarthassa az irányítást: a külföldi kereskedelem állami monopóliummá vált, a külföldiek és japánok közötti kapcsolat pedig szigorú ellenőrzés alatt állt. Ez az elszigetelődés különféle következményekkel járt: egyrészt kitolódott a feudalizmus vége, másrészt viszont több helyi iparág is megerősödött (például a selyemszövés), és hozzájárult a nagyvárosok és a kastélyvárosok fejlődéséhez is (Pyle, 1996).

Két japán kikötő Perry admirális általi erőszakos megnyitása, és az ezt követő kikényszerített szerződések okozta külső nyomás elegendő volt ahhoz, hogy szétvesse a feszültségekkel teli sóguni uralmat és az örökletes, teljesítményt nem ösztönző politikai-gazdasági rendszert. A lázongó szamurájok arra kényszerítették a sógunt, hogy

adja vissza a hatalmát az uralkodónak, így 1868-tól új rezsim kezdődött, melyet Meidzsinek nevezünk. A korábbi szamurájokból felállt kormány jelentős reformokat kezdeményezett az egész politikai, üzleti és társadalmi rendszer átalakítására. Az első modern vállalatok, a zaibacuk 1885 körül – a Nyugattal összehasonlítva nyilvánvalóan késői időpontban – jelentek meg, s rendkívül gyors növekedésnek és érésnek indultak (Fruin, 1992).

A zaibacu szó szerint „pénzügyi csoportot" jelent, mely természetesen az általuk végzett pénzügyi és banki tevékenységekre (például hitelezés, pénzváltás) utal, illetve arra, hogy több, eltérő tevékenységet végző céget foglaltak magukba. Bár a zaibacuk nagy részének eredete századokra vezethető vissza, számuk igazán csak az 1880-as évektől kezdve emelkedett meg az állami tulajdonú vállalatok felvásárlásával és integrálásával, a Matsukata pénzügyminiszter kezdeményezésére létrejött privatizációnak köszönhetően (Pyle, 1996). A nagyok mellett (Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Yasuda), néhány más vállalat is, mint az Okura, Furukawa, Asano, vagy Fujita képes volt Japán első iparvállalataivá fejlődni. A korai stratégiájuk elsődlegesen a vállalatközi tranzakciókra alapult és inkább választék- (diverzifikáció által), mint méretgazdaságosságra, mivel a tömegtermelés fejlődése a 19. század végén még akadályokba ütközött.

Ennek a méretbeli hiányosságnak az egyik oka a technológia volt, melyet a már iparosodott nyugati országokból kellett importálni (kb. 100 éves lemaradásban Nyugat-Európával összehasonlítva). A Meidzsi kormány különféle tanulmányutakat szervezett az adminisztratív szervek számára, külföldi szakértőket hívott meg, és ösztöndíjakat osztott ki, hogy támogassa a diákok külföldre utazását. Az 1900-as évektől kezdve az ipari tevékenységek jelentős részét átalakították a nyugati technológia alapján, de érdekes módon az így előállított termékek disztribúcióját az évszázados nagy- és kiskereskedelmi hálózatokon keresztül folytatták tovább (Fruin, 1992). Ennek eredményeképpen a termelés és elosztás napjainkig is gyakran elkülönül egymástól, ez utóbbit ugyanis a kiterjedt nemzetközi hálózattal is rendelkező kereskedőházak végzik. A technológia-alapú magyarázatot Fruin így fogalmazta meg:

> „A nyugati technológiába vetett túlzott bizalom azt jelentette, hogy sokkal több erőfeszítés ment el a kísérletező, kis volumenű kézi gyártásra, mint tömegtermelésre. A technológia elsajátítása, az azzal való kísérletezgetés, a prototípusok korlátozott sorozata, és a közülük való válogatás, majd a termékek finomhangolása a piacokra sokkal több munkavállaló, technikus, mérnök és menedzser figyelmét felkeltette, mint a nagy tömegű gyártás…

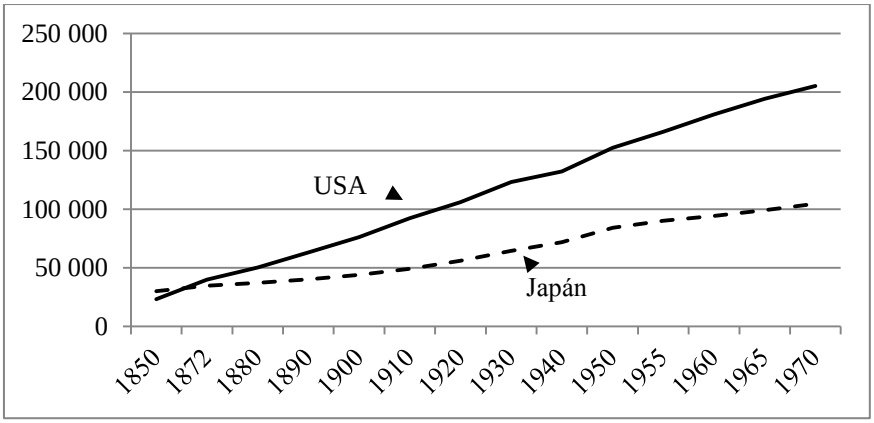
> A japánok – az ipari fejlődésbe későn bekapcsolódó többi országhoz hasonlóan – nem igazán voltak képesek a már iparosodott országok termelési technológiáinak átugrására. De ugyanakkor nem is kellett megismételniük az egész ipari történelem folyamatát. A legegyszerűbb megoldás az volt, hogy sokkal kevesebb, talán csak néhány átmeneti kulcsterméket állítottak elő, összekapcsolva ezzel a fejlett és fejletlen technológiákat. Ez a köztes, átmeneti időszak csak alacsony volumenű termelést tesz lehetővé, de kihagyhatatlan." (1992: 215)

A tiszta technológián kívül képzett munkaerőből is hiány volt, így ebben a tekintetben a japán és amerikai gyárak a taylorizmus előtt rendkívül hasonló módon fejlődtek. A termelési eszközök tulajdonosai közül sokan nem rendelkeztek kellő technikai és vezetési képességekkel, így képzett művezetőket (*oyakata*) alkalmaztak. Ugyanúgy, mint Amerikában, itt is az utóbbiak alá tartozott a munkaerő-felvétel, a képzés és elbocsátás, de a munkafolyamatok és a munkafeltételek felügyelete is (Dore 1973, Tsutsui 2001). A korai termelés az egyéni készségektől, illetve az *oyakaták* képességeitől függött.

A tömegtermelés másik akadályát a kisméretű piacok jelentették (lásd 8. ábra). A feudalista japán piac nem volt eléggé kiterjedt ahhoz, hogy támogassa a magas szintű termelést az első iparvállalatok megalakulásakor, bár a kereslet gyorsan nőtt a háborús időszak következtében. 1894–95-ben Japán látványos győzelmet aratott Kína felett, domináns szerepet kialakítva a térségben. Majd 1904-05-ben a japán hadsereg legyőzte Oroszországot is, 1910-ben pedig annektálta Koreát, és fontos piacokat szerzett az I. világháború alatt is, amikor is a nyugati hatalmak figyelmét az európai konfliktus kötötte le (Pyle, 1996). Egy kisebb mértékű „tömegtermelés" az 1910-es évektől indult el Japánban, három évtizeddel később, mint Amerikában. 1880-ban, a tömegtermelés hajnalán az amerikai népesség mérete 50 millió körülire volt tehető, mely az 1910-es években, a Tudományos vezetés kezdetekor 90 millió fölé emelkedett. A japán népesség az 1910-es években érte el az 50 millió főt, a 90 milliót pedig az 1950-es évek közepén.

Ennek következtében a gyárak fordista módon történő átszervezése, valamint a munka túlzott gépesítése is csak három évtizedes késéssel jelent meg. Tsutsui szavait idézve: „az elégtelen tőke, bőséges munkaerő és bizonytalan piacok feltételei mellett a nagy volumenű, magas technológiájú szerelőszalag a legtöbb japán cég számára alkalmatlan modellnek bizonyult" (2001: 67).

8. ábra: A japán piacok demográfiai fejlődése, összevetve az USA-val (ezer fő)



Forrás: Belügyi és Kommunikációs Minisztérium, Japán (Statisztikai Iroda); Kereskedelmi Minisztérium, USA (Statisztikai Hivatal)

Ahogyan Amerikában, úgy Japánban is jelentős csökkenést idézett elő a tömegtermelés az előállítási költségekben. Fruin (1992) ezt a csökkenést a következő négy tényező hatásával magyarázta: (1) a nagyobb mennyiségű termelésnek köszönhető méretgazdaságosság; (2) a tanulás, mely különösen a hosszú távra alkalmazott munkaerőnek és a japánok fejlődés iránti vágyának tudható be; (3) gazdag termékválaszték, melyben a kapcsolódó termékek és szolgáltatások ugyanazon intézményi berendezéseken jutnak keresztül;[50] és (4) a tranzakciós költségek (utólagos korrekciók) csökkenése. Az ilyen berendezkedés jellemzően hatékonyabb és racionálisabb.

Ezen bevezető után, mely a tömegtermelés fejlődését és a Meidzsi Restauráció nagyvállalatainak megalakulását (a későbbi multinacionális cégek) szemléltette, visszatérhetünk a paradigmákhoz, amelyeknek ezek a vállalatok is részesei lettek.

3) Taylorizmus, hatékonysági mozgalom és Tudományos vezetés

A taylorizmust – annak ellenére, hogy az 1910-es években rendkívül népszerű volt – az 1920-as évek vége felé már elítélték Japánban, és a figyelem Németország és a racionalizáció felé fordult. Ez a pont a taylorizmus fejlődését és a japán menedzsmentre gyakorolt hatását tekinti át. Tsutsui (2001) azt állította, hogy a japán taylorizmus

[50] Ez a kérdés különösen érdekes Japán esetében az erős vállalatközi hálózatok és széles együttműködés miatt.

körülbelül az amerikaival egy időben terjedt el, de számos esetben változtattak az eredeti elgondolásokon. Ilyen módosulás volt az 1960-as évek minőségellenőrzési korszaka, mely „lehetővé tette a taylorizmus technikai előnyeinek kihasználását, elkerülve a munkavállalók és szakszervezetek határozott ellenállását” (11).

A korábbiak során láthattuk, hogy Japán az 1910-es évekig nem volt képes megvalósítani a nagy volumenű termelést, és igazából csak az 1940-50-es években ért el Amerikával összevethető teljesítményt. Az amerikai és a japán történelmet összehasonlítva, különbségnek mondható, hogy Japánba nem érkeztek bevándorlók tömegei, viszont a kisszámú képzett munkaerő és a rendelkezésre álló olcsó, de képzetlen tömegek egyaránt hasonlóságokat mutatnak. A szakképzett vezetők túlzott hatalma korlátozta a termelési rendszerek és az egységes minőség fejlődését, s ez a menedzsereket alternatív megoldások keresésére késztette. A munkavállalói zavargások is állandó jelenségnek számítottak: a kínai–japán háborút követően, de főként az 1910-es évektől erősödő nyomás hatásos megoldások keresésére ösztönözte a gyárvezetőket (Tsutsui, 2001). Japán tehát nyilvánvalóan „késett” az iparosodással és a tömegtermelés bevezetésével, de amint átvették és alkalmazták a nyugati technológiákat, valamint megfelelő piacméretet értek el, a Tudományos vezetés paradigmájának fejlődése gyorsan megindult. Ez a Meidzsi kormány által támogatott tanulmányutaknak, illetve a japán diákok és küldöttségek nyitottságának volt köszönhető (utóbbiak az 1900-as évek után igen gyakran látogattak el Amerikába).

Taylor „A Tudományos vezetés alapelvei” (*The Principles of Scientific Management*) című könyvét már korán, 1913-ban lefordították japánra, ám Taylor hatása már ezelőtt is rendkívül jelentősnek bizonyult. Yukinori Hoshino, aki 1911-ben Amerikában tartózkodott a könyv megjelenésekor, már 1912-es hazaérkezését követően bemutatta saját könyvében a Tudományos vezetést. Toshiro Ikeda Tudományos vezetésről szóló műve (*Secrets for Eliminating Futile Work and Increasing Production*[51]) 1911-ben látott napvilágot, és 10 év alatt több mint egymillió példányt adtak el belőle. Néhány elnökről fennmaradt olyan történet, hogy ezen könyvek ezreit adták oda alkalmazottaiknak (például húszezer példányt osztottak szét a Mitsubishinél, vagy ötvenezret a Kawasakinál), valamint hogy a könyvből vett ötleteket néhány nagy cég azonnal alkalmazta. Egy másik könyv (1912-ből), mely Koichi Kanda[52] nevéhez köthető, közel 600 oldalon keresztül tárgyalja a Taylor darabbér-rendszeréhez vagy

[51] Az eredeti cím *Noritsu Zoshin Mueki no Tema wo Habuku Hiketsu.*
[52] Mely a *Jissen Konjyo Kanri* (Gyárvezetés a gyakorlatban) címet viselte.

Gantt bónuszrendszeréhez hasonló ötleteket. Vállalatokról szóló, gyakorlati esettanulmányok is megjelentek, melyek a Tudományos vezetésnek köszönhetően lettek hatékonyabbak, előadásokat tartottak a nagy presztízsű Tokyo Egyetemen, továbbá 1925-ben megalapították a Japán Taylor Társaságot (Nakase, 1979).

A taylorizmus néhány támogatója a pszichológia területéről származott, elsősorban Yoichi Ueno, akit a „hatékonyság atyjának" vagy „Japán Taylorának" is neveztek (Tsutsui, 2001). Az 1910-es és 1920-as évek során ő volt a taylorizmus legkitartóbb képviselője, továbbfejlesztve annak elveit egy széleskörű, strukturált és hosszú távú mozgalommá. Érdekes módon állami részről aránylag csekély közvetlen támogatás érkezett, bár az állami tulajdonú vállalatok az elsők között voltak, akik átvették a Tudományos vezetést és annak elveit – például a munkatervezést és a standardizációt.

Ezt a korai sikert nem lehet egyszerűen a japán társadalom nyugati eszmék és technológiák iránti általános nyitottságával magyarázni. Az I. világháború előestéjén a nagyközönség a katonai és állami kiadások csökkentését sürgette, a Tudományos vezetés pedig jó lehetőséget kínált erre. Hasonlóan az Amerikában történtekhez, a munkás- és szocialista mozgalom jelentős fejlődésnek indult az orosz-japán háború után, s ez egy racionálisabb bérrendszer, valamint több új vezetési módszer bevezetését ösztönözte (Tsutsui, 2001).

A szervezeti struktúra szintén támogatta a tömegtermelést és a Tudományos vezetés fejlődését: ahogy Ford, a japán vállalatok többsége is a funkcionális forma mellett köteleződött el.

Korai sikerei után a taylorizmus tovább fejlődött és hosszú karriert futott be különféle kifejezések és megnevezések alatt. 1917-ben, az orosz forradalom évében, társaival együtt Toshiro Ikeda egy Hatékonyság című újságot indított, mely a „hatékonysági mozgalom" kezdetét is jelezte (Nakase, 1979). Többek között a Sumitomo is bevezette a blokkolóórát, és többféle azonosító jelzést, mint például a vállalati kitűzőt, „törekedve az alkalmazottak büszkeségének növelésére" (180). Ez a mozgalom Taylor elveit sokkal szélesebb értelemben valósította meg, mint ahogyan azt a létrehozó maga elképzelte. „A Tudományos vezetés elveinek el kell terjedniük a háztartások szintjén csak úgy, mint a társadalom minden területén" – írta a már említett Yoichi Ueno, a megközelítés egyik vezéralakja (Tsutsui, 2001: 23). Ennek megfelelően Japánban kifejlesztették a „leghatékonyabb konyha-kialakítást", „a leghatékonyabb golfütést", vagy a gyöngyhalászat „legbiztosabb módszerét".

Az 1920-as évek végére a nacionalizmus erősödése, valamint a Németországgal való diplomáciai kapcsolatok intenzívebbé válása volt jellemző. A Tudományos vezetésre ráépült a német *Rationalisierung* mozgalom, melyet Japánban Kaichiro Imaizumi vezetett be 1927-ben, a Nemzetközi Tudományos Vezetési Konferencia harmadik találkozójának évében (Nakase, 1979). A mozgalom sajtóban való széleskörű elterjedésének mozgatórugói között említhetjük az 1927-es Showa pénzügyi válságot: ez a „kijózanító pánik a bankrendszerben már előrevetítette Japán nagy gazdasági visszaesését" (Tsutsui, 2001: 59). A racionalizáció egy Németországból átvett koncepció volt, ám nagyon jól illeszkedett a japán mentalitáshoz – különösen az államilag támogatott kartellekre vonatkozóan, melyek sok esetben korlátozták a versenyt, és ösztönözték az együttműködést. A trösztök és kartellek alkalmazása – melyeket az amerikaiak tiltottak be az 1940-es évek végén –, bevett gyakorlat volt a japán üzleti életben azzal a céllal, hogy csökkentsék a tranzakciós költségeket és növeljék a hatékonyságot és termelékenységet. A taylorizmushoz képest, mely a vállalatok és a gyárak szintjére koncentrált, a racionalizálási mozgalom az egész ipart vagy nemzetgazdaságot tekintette alapjául. 1930-ban már a legnagyobb japán termelő vállalatok harmada, 1954-ben pedig több mint fele átállt a könnyűipari termelésről a nehéziparra, és az arány 1973-ra 63 %-ra nőtt (Fruin, 1992).

1931-ben, a Mandzsúriai Incidens kitörésekor a kormányzati szabályozás felerősödött. Az ekkor elfogadott iparellenőrzési törvény (Major Industry Control Act) megerősítette a nagy üzleti vállalkozások hatalmát. Az ipari racionalizálásért felelős kormányzati szervet beolvasztották az Ellenőrzési Hivatalba (Control Bureau).

> „Ennélfogva a Tudományos vezetés egy hatékonyságjavulási és takarékossági program szintjéről ipari racionalizációs mozgalommá nőtte ki magát, ami a továbbiakban egyre inkább kormányzati ellenőrzés alá került. A Tudományos vezetés így egy fasiszta uralmi eszköztárrá változott." (Nakase, 1979: 188-89).

A szakszervezeteket a menedzsment egyfajta hazafias szervezetekké formálta át. A Tudományos vezetésben ekkor már nem az ipari szervezetek elismert módszertanát látták, hanem inkább az ellenség ideológiai rendszerét.

Ennek ellenére persze ezek a mélyen gyökerező gyakorlatok és hatékonysági filozófia fennmaradtak a háború utáni időszakban is. Ide sorolhatjuk például a Japánban 1957-ben, amerikai mintára bevezetett teljes minőségellenőrzés (TQC – Total Quality Control) módszereit is (Fruin, 1992). A vállalatok folyamatosan tesztelték és vezették

be vagy vetették el az új módszereket, ötleteket, a hatékonyság és a versenyképesség javítása érdekében.

Annak ellenére, hogy csak néhány dokumentált eset maradt fenn a taylorista menedzsmentet közvetlenül ellenző munkavállalókról (Tsutsui, 2001), a taylorizmus kritikájáról is említést kell tennünk. A legtöbb munkavállalói panasz az új javadalmazási rendszer miatt merült fel, és a képzett szakmunkások is erősen tiltakoztak a korábbi hatalmuk elvesztése ellen. A kritikusok azt is kifogásolták, hogy a Tudományos vezetés lerombolja a munka szépségét, fokozódó individualizmushoz és kizsákmányoláshoz vezet, normává teszi a túlórát, és szélesíti a munkavállalók és tőkések közötti szakadékot. Nakatsumi[53] jegyezte meg, hogy „a javadalmazási rendszer a munkavállalók profitmotívumára épít, következésképpen aláássa az erkölcsi értékeiket, valamint a kölcsönös szolidaritás érzését, ezzel utat engedve az antagonizmus és féltékenység erősödésének.” (41)

Más ellenzők arra hívták fel a figyelmet, hogy a taylorizmus bevezetésével létrejövő ipari hatékonyságnövekedés hosszú távon túltermelést, majd munkanélküliséget fog eredményezni. Kritikájukat a világválság csak felerősítette: az ipari többletkapacitás egészen 1936-ig állandóvá vált, és a munkanélküliek tömege erős fékként hatott a vállalati reformokkal és mentőcsomagokkal szemben (Tsutsui, 2001: 86). Bár a taylorizmussal szembeni ellenállás korántsem volt olyan erős, mint Amerikában, a kritika és az ideológia helyi fejlődése olyan, kibővített taylorizmushoz vezetett, mely sok tekintetben megfelelt az amerikai Emberi viszonyok paradigmájának.

[53] Idézve: Tsutsui (2001).

4) Emberi viszonyok: kétes létjogosultság?

Az amerikai menedzsmenttörténet tárgyalásakor áttekintettük az Emberi viszonyok paradigma jóléti gyökereit, a hawthorne-i tanulságokat (miszerint – ellentétben Taylor vélelmével – a csoportteljesítmény nagyobb lehet, mint az egyéni teljesítmények összege), és bizonyos, az emberi és személyközi kapcsolatokat fejlesztő technikákat. Mindennek a japán vezetők tudatában voltak a megszállásnak köszönhetően, sőt az amerikaiak japán segítséggel be is vezettek HR elemeket a II. világháború után (Tsutsui, 2001). Az új menedzsmentfilozófia természetesen felkeltette az általános érdeklődést Japánban, különösen a munkavállalók lelkesedése általi hatékonyságnyereségnek és a békésebb szakszervezeti életnek köszönhetően. Néhány HR módszer, mint például a javaslattételi rendszer vagy az attitűd felmérések, bevezetésre kerültek több vállalatban is. Azonban a teljes HR hatása jelentősen elmaradt az Amerikában látott áttöréstől: bírálói javarészt azt hangoztatták, hogy a japán iparnak nincs szüksége amerikai tanításokra a kommunikáció és a csapatmunka vonatkozásában (Tsutsui, 2001). A mi értelmezésünkben több ok is magyarázza a HR paradigma tartózkodó fogadtatását.

Először is a jóléti szemlélet nem hiányzott annyira a japán vállalatokból, mint Amerikában: a kezdeti ipari vállalkozások nemzeti vagy éppen politikai célokból jöttek létre. A késői iparosodás részleges következményeként, különféle – Nyugaton a kormány kezében összpontosult – feladatok és felelősségek Japánban azonnal magáncégekhez kerültek, melyek így „a társadalmi jólét motorjaivá” váltak (Fruin, 1992: 308). Ezek a feladatok magukban foglaltak mindent, amit az államnak biztosítania kellett, csak éppen nem volt meg az ehhez szükséges háttér: a vállalatok biztosították az oktatás egy részét, a lakhatást, az egészségügyi ellátást, a nyugdíjat, az utazási támogatást vagy megélhetési költségkiegészítést. Már viszonylag korán, az 1920-as évektől kezdődően több törvény gondoskodott az állam által nyújtott jóléti alapszolgáltatásokról, azaz a szociális biztonságról, öregségi nyugdíjról, munkanélküli segélyről, balesetbiztosításról és minimálbérről (Cole, 1971). Japánban az alkalmazottakat „vállalati embereknek” hívják: a vállalat teljes megélhetést biztosít a dolgozónak – és családjának –, a dolgozó ott tölti el (vagy néha áldozza fel) egész életét (Marosi, 1985). A cég gondoskodik a feleségek életéről, és gyakran az iskoláztatásáról is (Abegglen, 1960).

Másodsorban a kollektivista[54] Japánban nem volt vezető, aki úgy gondolta volna az iparosodás hajnalán, hogy a munkavállalókat jobban lehet egyénileg vezetni, mint egy csoport tagjaiként. A taylorizmus elítélte a csoportos munkavégzést, míg a kollektivizmus nem is tudott másban gondolkodni. A Tudományos vezetés elvei közül így ezt a japánok kezdettől fogva visszautasították (Tsutsui, 2001). Az üzemi munkások például, akiknek lehetőségük volt, sőt ösztönözték őket saját munkamódszereik megtervezésére, közvetlen ellentétei a taylorizmus elveit követő társaiknak, akik kizárólag csak a mérnökök által előre meghatározott módszerekkel dolgozhattak. A HR paradigmával, majd az 1960-as, 1970-es évektől kezdődő „empowerment" koncepcióval aztán az amerikai cégek is elkezdték megkerülni a munkafelügyelőket és nagyobb autonómiát, illetve döntési jogkört adni a munkásaik kezébe. Ezzel a lépéssel messzebbre mentek még a japánoknál is, ott ugyanis a termelés azért nagymértékben felülről lefelé jövő utasításokra épült, és a menedzsment prioritásaira és céljaira helyezték a hangsúlyt (Liker, Fruin, & Adler, 1999).

Végezetül a személyközi kommunikációs képességek hiánya sosem volt jellemző Japánban: ezt az országot érzelmek inkább jellemzik, mint szavak, és az emberek megtanulták, hogyan értsék meg egymás érzéseit anélkül, hogy kibeszélnék azokat. Sem az erősen hierarchizált japán nyelv, sem pedig a konfucianista szellem nem segíti az érzelmek (például barátság, szeretet vagy gondoskodás) verbális megfogalmazását, de a japán filmek érzelgőssége sokat mond e tekintetben is. Miután a szervezeti magatartás elméletei kialakultak Amerikában Barnardnak, Likertnek, McGregornak, Argyrisnek és másoknak köszönhetően, a japánok átvették és adaptálták azokat. „Úgy tűnik, a japánok sokkal fogékonyabbnak találták saját szervezeteiket a részvétel e formájára, mint az amerikai menedzserek" (Keys & Miller, 1984: 343). A japán vezetők kétségtelenül sokkal inkább elfogadták, hogy a munkavállalók képesek és készek részt venni a munka megszervezésében, valamint hozzájárulni egy támogató felügyeleti légkör kialakításához. A részvételi koncepció egyik lehetséges megvalósítási módja lehet a minőségi körök kialakítása, melyekről később bővebben is szót ejtünk.

> „Napjainkban az empowerment, mint vezetői ellenőrzési eszköztár kap kiemelt figyelmet. Az empowerment koncepció lényege, hogy minden munkavállaló önként cselekszik, szem előtt tartva a cég céljait és értékeit. Az empowerment így a dolgozók elkötelezettségét is jelenti a vállalatuk és munkájuk iránt, a közösen vallott értékek mentén. A munkavállalók

[54] További részletekért lásd a 2. pontot.

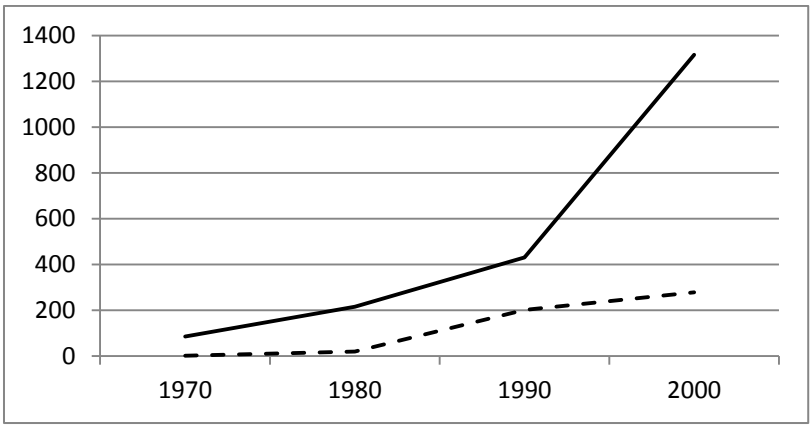
> bevonása együtt jár a folyamatok javulásával. Ez az elköteleződés nemzetenként eltérő lehet; a japán vállalatokban például az empowerment erősen beépült a vállalat kultúrájába és menedzsmentjébe." (Lee, 2000: 413)

Összefoglalva: a főáramú menedzsmentgondolkodás elismerte, hogy a HR megközelítés a vállalatvezetés hasznos és szükséges eleme, viszont nem tekinti a Tudományos vezetést helyettesítő paradigmának. Tsutsui (2001) szerint bizonyítást nyert, hogy a HR technikák és retorika gyakorlati alkalmazása „egyértelműen kompatibilis a tömegtermeléssel és a taylorista módszerekkel", nemcsak Japánban, hanem az USA-ban is – ellentétben a HR-támogatók elméleti állásfoglalásával. (158) Ennek ékes bizonyítéka, hogy a Hatékonyság Japán Szövetsége egyetlen éven belül kiadta mind Mayo munkájának, a *The Human Problems of an Industrial Civilization* japán változatát, mind pedig Frank Gilbreth *Cheaper by the Dozen* című könyvének újabb fordítását.

5) Szerkezeti megújulás és a japán termelési modell exportja

Az előző fejezetben láthattuk, hogy az amerikai vállalatok hogyan indultak el a nemzetközivé válás útján az 1950-es években, s hogy ennek következtében szervezeti struktúrájuk is átalakult (divízionálissá vált), továbbá azt, hogy ez a szerkezeti fejlődés hogyan vezetett el a menedzsment elméletek és a globális környezetben is helytálló menedzserek alkalmazásának szükségességéhez. Alapjában véve ennek az új paradigmának a létrejöttét az amerikai működőtőke-beruházások európai országokba történő jelentős mértékű kiáramlása idézte elő.

9. ábra: FDI kiáramlás Japánban, összehasonlítva az USA-val (1970–2010, milliárd dollár)



Forrás: UNCTAD 2006 Statisztikai Melléklet, idézve: Shinpo (2008: 111)

Ahogyan a 9. ábra mutatja, az 1980-as évekre Japánt is elérte a külföldi befektetések „láza", ekkor ugyanis az erős jen ösztönözte a japán ipar kitelepülését. Ismét azt mondhatjuk, hogy az új paradigma 30-40 évvel később alakult ki Amerikához képest: Japán csak 1985 után találkozott igazán a sokféle, változatos piaccal – annak ellenére, hogy vezető vállalatai (melyeket Ohmae is említett) már hatalmas tudást halmoztak fel a külföldi piacokkal és munkaerővel kapcsolatban. Az 1980-as évek második feléig jellemzően a kereskedőházak exportáltak, a kihelyezett termelés még nem terjedt el annyira a japán gyakorlatban.

Mi itt amellett érvelünk, hogy a Szerkezeti megújulás paradigma későn és csak részben érkezett meg Japánba, s ez egyértelműen csökkentette erejét és jelentőségét. A szervezeti struktúra központi szerepet játszik az érvelésünkben – a stratégiával együtt, hiszen Chandler (1962) óta tudjuk, hogy a termékválasztékra vonatkozó stratégia közvetlenül kapcsolódik a szervezeti formához. A nagyvállalatok alapvetően kétféle struktúrában működnek: a funkcionális és a divizionális szervezeti formában.[55] Az előbbi esetében a termelés helyi szinten szerveződik a gyárakban, de a marketing, értékesítési, pénzügyi, logisztikai és kutatási funkciók a gyár és a vállalati központ között oszlanak meg, vagy a központ fennhatósága alatt maradnak. A központi döntéshozatal az uralkodó, és a felsővezetés részt vesz az operatív munkafolyamatban. A multidivizionális struktúrában viszont az operatív tevékenység teljes mértékben a divízió vezetésének hatáskörébe tartozik, azaz a felsővezetőknek több ideje marad a stratégiai tervezésre (Dobák, 1988). Mivel a funkcionális struktúrát a tömegtermeléssel együtt járó alacsonyabb termelési költségek elérésére tervezték, kapcsolatot fogalmazhatunk meg a tranzakciós költségorientáció és a funkcionális forma között,

[55] A mátrix, a virtuális struktúrák és más alternatív formák a funkcionális és divizionális megoldások további finomításaiként foghatóak fel.

míg a divizionális szervezetek dilemmáit könnyebben kezelhetjük az ügynökelmélet segítségével.

Az előző fejezetben láthattuk, hogy bár divizionális szervezetek már az 1920-as évektől kezdve léteztek Amerikában, azért főként a Szerkezeti megújulás paradigmájának megjelenésével terjedtek el az 1950-es és 1960-as években.[56] Japánban is megjelentek, de nem tömegesen. A szigetország vállalatai ugyanis önmagukban nem kifejezetten nagyok vagy komplexek, különösen az amerikai nagyvállalatokhoz képest. A 200 legnagyobb japán iparvállalat közül 1954-ben 77 számított divizionálisnak (azaz legalább három különféle fő termékvonallal rendelkezett), 1987-ben pedig 80. A 200 vállalat 40 %-a köteleződött el korlátozott diverzifikáció mellett 1987-ben, illetve nem volt olyan élvonalbeli japán vállalat, melyre a magas fokú diverzifikáció lett volna jellemző, vagyis a több mint három különböző termékvonal működtetése mindegyiknél legalább 20 %-os értékesítési volument ért el (Fruin, 1992).

Mielőtt tömeges export indulhatott volna meg a nyugati piacok felé (a késő 1950-es években), a hazai, és a japán vállalatok számára elérhető legközelebbi kelet-ázsiai piacok nem bizonyultak elég kiterjedtnek, így a méretgazdaságon alapuló verseny igen kockázatos lett volna. Ennek megfelelően a háború előtti Japán kulcs iparágai, mint a hajógyártás, a vasút, illetve a távírógyártás nem kifejezetten a tömegtermelésre rendezkedett be, bár a textil-, a fém- és az élelmiszeriparban sikerült némi mérethatékonyságot elérni. A zaibacuk emiatt főként a választékgazdaságosság révén tudtak versenyben maradni, és a későbbi japán vállalatok is a diverzifikáció helyett inkább a méret- és választékgazdaságosság elérésére törekedtek. Ahogyan Fruin megállapította, „megrekedtek” a hagyományos funkcionális szervezetben, és a divíziók létrehozása helyett „termék-fókuszú, funkcionális egységeket létesítettek a szervezeten belül” – így a termékmenedzsmentet a gyárakhoz lehetett delegálni (177).

A méret mellett persze különféle más tényezők is akadályozták a japán cégek divizionális szervezetté alakulását. Először is már említettük a termelési és elosztási funkciók elkülönítését. A termékek tradicionális hálózatokon történő disztribúciója elsősorban választékgazdaságosságot biztosított, mivel ugyanazt az intézményrendszert tudták felhasználni többféle termék esetében is. A marketing, értékesítés, K+F, termelés, és logisztika termékvonalak szerinti szétosztása és divíziókba történő újjászervezése így a japán modell szöges ellentétének tűnt. A japánok hierarchikus gondolkodásához is közelebb állt a funkcionális struktúra. A keirecuk nem voltak

[56] A nyereségközpont gyakorlatát Matsushita már 1932-ben bevezette, de nem talált széleskörű követőtáborra (Miyamoto, 2008).

annyira nagyméretűek és bürokratizáltak, ha a külön egységeket nézzük: a csoportstruktúra volt az, még ha virtuálisan is, amely terjedelmessé tette őket. Így ezeknek a határozottan elkülönülő egységeknek a stratégiája sokkal inkább egy specifikus termékvonalon alapult, mint a több termékcsaládot is magában foglaló, széles választékon. A japán humán erőforrás politika érdeke szintén az volt, hogy – amennyire csak lehetséges – őrizze meg a rendszer centralizáltságát.

Összegezve a fentieket: még a nagy japán vállalatok is relatív kicsinek és egyszerűnek tekinthetőek az amerikaiakhoz képest, és a legtöbbjük erősen centralizált és funkcionális struktúrában működik. A II. világháború környékén még mindig nem voltak igazán globális, multinacionális vállalatok Japánban. Az 1945 és 1952 közötti amerikai megszállás alatt a zaibacu holdingokat apró vállalatokra darabolták szét, így logikusnak tűnt, hogy ezek az entitások vállalatközi és beszállítói hálózatokat szervezzenek, valamint együttműködjenek egymással a kutatás-fejlesztés, a marketing, vagy az exportpiacokra való értékesítés területén. Fruin (1992) szerint már az 1930-as évek vége előtt „létrejött egy termékalapú beszállítói hálózat", mely a végtermék értékének 5 és 65 % közötti részét hozta létre (134). A nagyvállalatok kisebb beszállítók alkalmazásából eredő nyilvánvaló haszna azok alacsonyabb béreinek, technikai erősségüknek, alulképzett munkaerejüknek és a kis struktúrákra jellemző rugalmasságnak köszönhető. Ugyanez a szerző a következőképpen foglalja össze a japán vállalatok strukturális fejlődését:

> „Japánban, néhány említésre méltó kivétellel, mint például a Matsushita Electric Industrial, nem a multidivizionalitás jelentette a választ a modern üzleti vállalkozások növekvő komplexitására. Ehelyett […] vállalatcsoportok jöttek létre, melyek tagjai kölcsönösen függtek egymástól, folyamatos üzleti kapcsolatban álltak, és mindezt a pénzügyi szálak is szorosabbra vonták. A trösztellenes jogalkotás hiánya megakadályozta az összefonódó üzleti szövetségek kialakítását, a kölcsönös egymásrautaltság stratégiája azonban pont ezt támogatta. Az egyéni üzleti egységekre nem igazán volt jellemző, hogy naggyá és bürokratikussá nőtték volna ki magukat, a tulajdon elaprózását pedig kerülték, így a vállalatok koncentráltak maradtak energiaigény és erőforrások tekintetében." (152)

6) A buborék kipukkadása és a Globális verseny

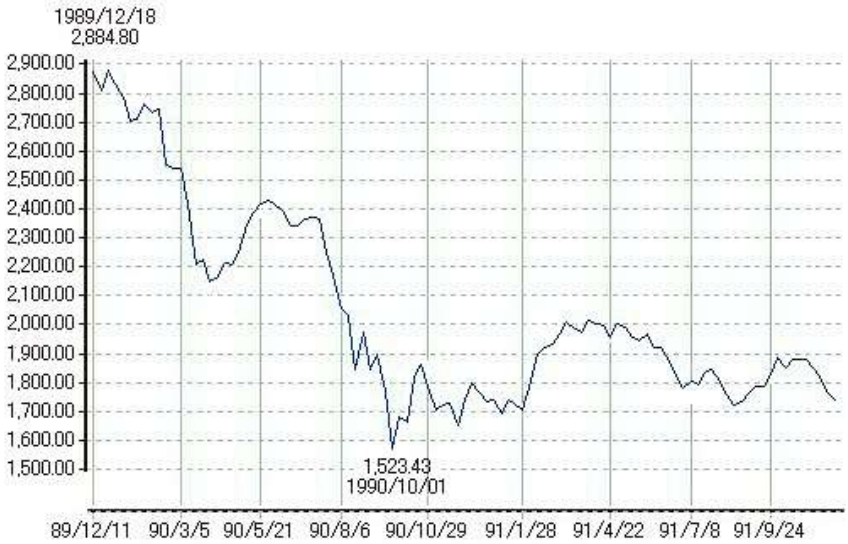
Az előző pontban azzal érveltünk, hogy a japán ipar nemzetköziesedése és felemelkedése átalakította Japán vállalati életét, de ez az átalakulás nem jutott el a nagyvállalatok multidivizionális szervezetté fejlődéséig. Ennélfogva a vezetői kontextus sem változott drámai mértékben. Az erős jen korszakának következményei túlmutatnak a divíziók kialakulásának kérdésén, ezért röviden áttekintjük ezt a történetet.

1985 szeptemberében az öt legfontosabb ipari ország pénzügyminiszterei New Yorkban, a Plaza Hotelben találkoztak, hogy kezeljék Japán óriási kereskedelmi fölényének problémáját, és végül megegyeztek közös intézkedésként a dollár árfolyamának leszállításában. Ezt a megállapodást Plaza Egyezménynek nevezték el, melynek következményeképpen egy éven belül a dollár értéke 240-ről 160-ra esett a jennel szemben (Ohtsu, 2002). Az amerikai célkitűzés a japán export mesterséges versenyképességének ellensúlyozása volt, melyet feltehetőleg az alulértékelt jen okozott, és amely ezáltal gyengítette Japán rendkívüli kereskedelmi többletét. Úgy tűnt, a stratégia jobban működött, mint amennyire várták, hiszen a dollár értéke zuhanni kezdett a jennel szemben, lecsökkentve ezzel a japán exportot. Ennek orvoslására a japán kormány szabadon engedte a monetáris politikát és drasztikusan alacsony szintre, 2,5 %-ra csökkentette a kamatlábat (Graham 2004, Abegglen 2006). A hitel olcsóvá, és könnyen megszerezhetővé vált, mely egy új, zaitech-nek nevezett vállalati „divathoz" vezetett a japán cégek esetében: spekulációs ügyletekkel és befektetéseken keresztül a vezetők sokszor több pénzt kerestek, mint a rendes üzleti tevékenységükből. Hatalmas tőkét halmoztak fel és külföldi vállalatokat kezdtek felvásárolni, főleg Amerikában és Európában. Az 1980-as évek végére a reálgazdaság elértéktelenedett a pénzügyi spekulációval szemben. A vállalatok termelésük jelentős részét más, olcsó munkaerőt biztosító ázsiai országokba szervezték ki, s ez segített elkerülni az erős jen negatív hatásait.

A végeredmény egy pénzügyi buborék lett: a részvények és földárak emelkedésével látszólag egy végtelen spirál alakult ki, ráadásul a bankhitelek fedezetéül is inkább ezek az ingatlanok és részvények szolgáltak, s nem a jövőbeli várható pénzáramlás. A buborék csúcspontján a tokiói tőzsde a világ teljes tőzsdei értékének több mint 40 %-át tette ki (Graham, 2004).

Amikor a jegybank számára világossá vált, hogy ez a buborék kicsúszott az ellenőrzése alól, 1989 és 1990 között duplájára emelte a kamatlábat – újra drámai hatást keltve. 1990 januárjában a tokiói tőzsde drasztikus zuhanásnak indult. A buborék kipukkadásának Japánra gyakorolt hatásai jól ismertek az egész világon: nem egészen egy éven belül Japán elveszítette „üzleti értékének" 30-60 %-át. A veszteség minden egyes piaci szereplő költségvetésében egyre nőtt – egészen az októberi mélypontig: zuhant a vállalatok birtokában lévő részvények, ingatlanok értéke, a háztartások vagyona, a bankok és a pénzügyi intézmények tele lettek rossz hitellel.

10. ábra: A tokiói tőzsdeindex: 1989. december 1. – 1991. december 1.



Forrás: Tokyo Stock Exchange

Japán pénzügyi buborékának kipukkadása bár nem azonnal, de egyértelművé tette, hogy az ország elvesztette uralmát mind a kereskedelem, mind pedig az ipari termelés vonatkozásában, és a felemelkedő gazdaságok, mint Dél-Korea, Taiwan, Hong Kong, Kína, stb. új alternatívákat kínáltak a világ számára az olcsó munkaerő és a jó minőségű termékek tekintetében. Amikor valami hasonló (a megkérdőjelezhetetlen üzleti hegemónia megtörése) történt Amerikában az 1970-es és az 1980-as években, az ország jelentős deregulációval és stratégiai paradigmaváltással válaszolt. Hogy ez hasonló módon történt vagy történik-e Japánban, az igencsak kétséges.

Érdekes volt ugyanis a buborék kipukkadásával kapcsolatban az azonnali reakció hiánya. A vezető amerikai üzleti lapban, a Harward Business Review-ban például egészen 1993-ig nem szerepelt cikk erről, és az első, a japán termeléshez köthető, kritikai élű írás 1993 májusában jelent meg egy meglehetősen visszafogott

címmel („Japanese Manufacturing”, azaz „Japán termelés”). Az első, kifejezetten a buborék kipukkadásáról szóló, elhúzódó recessziót említő cikket igen későn, 1993 novemberében jelentették meg egy japán szerző tollából ugyanitt, s ez már megkérdőjelezte Japán hosszú távú versenyképességét (Hori, 1993). A japán bankok bukásáról szóló első írás 1994 júliusára tehető.[57]

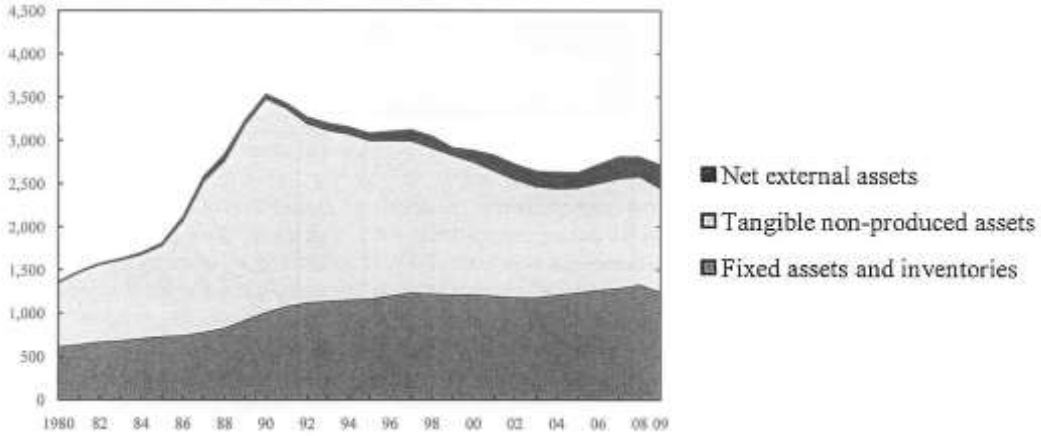
Mivel magyarázhatjuk ezt a lassú reakcióidőt? Egyrészről Japán-USA vonatkozásában szinte minden szakértő a japán modellt dicsőítette az 1990-es évekig. Természetes, hogy később is mindenki abban bízott, hogy kiderül: neki volt igaza. Másrészről a korábbi fölény annyira meggyőző volt, hogy néhány japán mutató még az 1990-as évek első felében is jónak tűnt, miközben az amerikai kereskedelmi deficit folyamatosan csökkent.

1995-ben például 22 milliárd dollárnyi működőtőke vándorolt Japánból az USA-ba (7 milliárd dollár a termelésbe). Liker, Fruin és Adler (1999) alapján ennyi volt a teljes beruházási keret, melyet kb. 1700 gyár megnyitására, illetve kibővítésére fordítottak szerte Amerikában. Egy ekkora beruházási kapacitás láttán nehéz azt mondani, hogy „ez az ország mély válságban van”. A 11. ábrát nézve megfigyelhetjük, hogy a gazdasági tevékenység 1985 és 1990 között normál szintet ért el, a helyzet tehát nem látszik olyan rossznak.

A buborék kipukkanása tehát lelohasztotta a Japán iránti lelkesedést, de nem tudta a válság általános érzetét kelteni sem az országon belül, sem azon kívül. Emiatt váratott sokáig magára a médiavisszhang és a válságintézkedések is, és a rossz hitelek leírása, valamint a bankok újratőkésítése csak a késő 1990-es években, illetve a 2000-es évek elején indult meg. Ez alatt az idő alatt a válságkezelés költsége valószínűsíthetően szintén megemelkedett.

[57] Ezzel ellentétben a Lehman-válságot említő első cikket 2009 januárjában közölték, négy hónappal a csődöt követően.

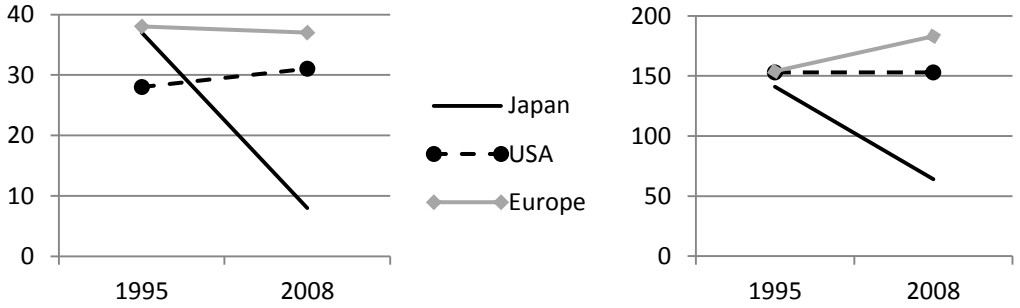
11. ábra: Japán nemzeti vagyona (trillió jen)



Forrás: Cabinet Office (Facts and Figures of Japan, 2004)

1990 óta Japán hasonló körülmények között ugyanúgy elveszíteni látszik a versenyképességét, mint ahogyan az Egyesült Államok az 1970-es években. A környezet egyre globálisabbá válik, és az újonnan iparosodott, fejlődő országok sikeresen elhódították a japán export egy jelentős részét. A japán munkaerő megdrágult, a vállalatok pedig lassúnak és rugalmatlannak tűnnek. Újra bekövetkezni látszik, hogy Japán – három évtizedes csúszással Amerikához képest – a paradigmaváltás kényszerével találja szemben magát (Black & Morrison, 2010). A dereguláció igénye is ugyanúgy megjelent, mint korábban az USA esetében (Imai, 2011). A két alábbi ábra a visszaeső versenyképességről tanúskodik.

12. ábra: A japán multinacionális vállalatok bevétel szerinti pozíciói a Fortune Global 100 (bal) és 500 (jobb) rangsorolásában



Forrás: Az 1995-ös és 2008-as Fortune Global 500 List, idézve: Black és Morrison (2010: 3)

7) Japán menedzsment paradigmáinak összefoglalása

Amikor Masao Hanaoka (1997b) a menedzsment rendszerek változását elemezte, a következőt írta a menedzsmentrendszerek elméleti erejére vonatkozóan. „A vezetési modellalkotó képesség egy egészen új vezetői magatartásrendszer létrehozásának képességét jelenti, mely kétségtelenül függ a fennálló körülményektől és a vezetők tapasztalatától. Már vannak példák a történelemben arra vonatkozóan, hogy a vezetői magatartás teljesen új formái alakultak ki a vezetési modellalkotó képességnek köszönhetően. A fennálló rutinok megtörése menedzsmentforradalmakat hozott létre, amik olykor nem csak a vállalati környezetre, hanem a fejlődési trendekre is hatással voltak.” (156)

Megkíséreltük bemutatni ebben a fejezetben, hogy Japánban ezek a menedzsment forradalmak ritkaságszámba mentek az USA-val összehasonlítva, ahol szabályos időközönként, mintegy 20-30 évente tapasztaltunk paradigmaváltást. Az átalakulások Japánban több évtizeddel később jelentkeztek, és az intézményi környezet nagyban tompította ezek forradalmi erejét.

A Tudományos vezetés, mint új paradigma relatív korán (az 1910-es években) jelent meg Japánban – szinte párhuzamosan Amerikával, de a tömegtermelés lehetősége nélkül. A taylorizmus és a Tudományos vezetés eszközöket biztosított a japán ipar növekedéséhez, melyeket aztán a japánok minden szinten tökélyre fejlesztettek: az országban, a vállalatokban és a háztartásokban egyaránt. Bár az elnevezés változott, ugyanazok az ötletek maradtak Japánban dominánsak egy évszázadon át: a taylorizmus, a hatékonysági mozgalom, a racionalizáció, a termelőkapacitások kibővítése a háború alatt, a lean és a minőségbiztosítás mind a selejt csökkentését és a hatékonyság növelését irányozta elő. Ennek következményeképpen a Tudományos vezetés a japán társadalom szerves részévé vált. Módszereit ösztönösen alkalmazták, így azok nem tűntek átvett, „importált” technikáknak. Az 1930-as évekre a Tudományos vezetés mély gyökereket vert Japánban, és uralkodó paradigmaként maradt fenn ezután is, s így nehézkessé tette a későbbi paradigmaváltásokat. Az eredeti taylorista elvekben eszközölt változások ugyanazokat az igényeket elégítették ki, mint Amerikában a HR mozgalom, és nem volt szükség radikális szervezet-átalakításokra, csak egyfajta strukturális alkalmazkodásra, amikor a növekvő japán vállalatok nemzetközivé válása megindult. A hagyományos vezetési elvek 1990-től kezdve egyre több kritikát kaptak a japán ipar csökkenő versenyképessége miatt, de úgy tűnik, még mindig a régi

módszerekkel vannak tele a japán vállalatok, a radikális átalakulás egyelőre elmaradt. A következő fejezetben részletekbe menően vizsgáljuk meg a japán menedzsment módszereit és azok jelenkori alakulását.

IV)A JAPÁN MENEDZSMENT JELLEMZŐI

Az amerikai és japán menedzsmentparadigmák áttekintése után megállapítottuk, hogy a japán rendszer kevésbé tűnik rugalmasnak. Ebben a fejezetben mélyebben fogjuk vizsgálni a tapasztalt merevséget és ennek lehetséges okait. Ehhez még részletesebb elemzést fogunk nyújtani a japán menedzsmentrendszer előzetesen beazonosított elemeire vonatkozóan, elsősorban a földrajzi és történelmi tényekre alapozva.

Az elemzők gyakran állítják, hogy a japán és a nyugati menedzsment kontrasztos összehasonlítása félrevezető lehet – egyszerűen azért, mert a kettőnek alapjaiban különböző a természete. Túl ezen, a nyugati országok szakértőinek körében, a japán gyakorlatok különösen távolinak tűnhetnek az amerikaiak számára. A harmadik fejezet egyik megállapítása, hogy az amerikai, az európai és a japán rendszerek képzeletbeli szakaszán az amerikai és a japán lenne a két végpólus. A két rendszer a feldolgozott szakirodalom alapján valóban egy-egy szélsőséget fejez ki (Cole 1979, Koike 1983).

Annak érdekében, hogy elkerüljük a felületes összehasonlítás csapdáját – a 3. táblázat önmagában az lehetne –, itt részletekbe menően próbáljuk meg a japán menedzsment egészét értelmezni: mit is jelent pontosan a „hagyományos” rendszer[58] egy-egy eleme, hogyan alakultak ki ezek és fejlődtek idővel az adott társadalmi-gazdasági körülmények között. Megpróbáljuk megtalálni az elemek történelmi gyökereit – amennyiben azonosítható ilyen –, és összevetni azt a jelenlegi állapottal. Az elemzésünk csak Japánban működő japán cégekre vonatkozik, mert a külföldi leányvállalatokat befolyásolhatják a fogadó országok jellemzői.

1) Az üzleti környezet Japánban

Ez a fejezetpont a japán üzleti rendszer kialakulását és fejlődését befolyásoló társadalmi-gazdasági körülményeket írja le. Feltételezésünknek megfelelően ezek a „kontingenciális tényezők” alkotják a japán vállalatok külső környezetét. Minden egyes elemmel kapcsolatban tisztázni fogjuk, hogyan befolyásolta a vállalati életet a múltban és a jelenben egyaránt.

[58]Előzőleg már megállapítottuk, hogy a „hagyományos” rendszer mindenképp érvényes maradt az 1990-es évek elejéig. Bár az elemek nagy része ma is hordozza a múlt emlékét, az 1990-es évek közepétől kezdődő időszakról, mint a rendszer „új keletű fejlődéséről” fogunk beszélni.

1.1) Kis élettér gyakori katasztrófákkal

A Japán szigeteket két kőzetlemez tektonikus mozgása és ütközése hozta létre – ez megmagyarázza a gyakori földrengéseket és a hegyes vidéket (Totman, 2006). A fő szigetek egy szélcsatornában helyezkednek el, melyen minden ősszel erős szélviharok (tájfunok) söpörnek végig. Tény, hogy az ország felszínének háromnegyedét lakhatatlan hegyek borítják, Japán speciális földrajzi adottságainak következményei azonban túlmutatnak a népsűrűségi adatokon.

Először is, a természeti katasztrófák általánosak Japánban; a szökőárral járó Tohoku földrengés és a fukushimai nukleáris tragédia fájdalmasan emlékeztettek erre a tényre. A japánoknak – társadalmuk kialakulása óta – folyamatosan számolniuk kellett a veszéllyel, hogy valamennyi materiális vívmányuk elpusztulhat, s ennek következményeként egy meglehetősen „szívós" gondolkodásmód alakult ki bennük. A válságok megújulásra és innovációra késztetik a társadalmakat, és így a katasztrófák – szörnyű következményeik mellett – bizonyos szempontból előnyt is jelentenek: a japán eszközök és technológiák törvényszerűen a lehető legmodernebbek maradnak.

A kormány statisztikai adatai szerint Japán 2009-ben a GDP-je 0,05 %-nak megfelelő katasztrófa okozta veszteséget szenvedett el, de ugyanez a kár elérte a 2 %-ot 1995-ben, a Kobe földrengés évében, és valószínűleg még magasabb lett 2011-ben, a Tohoku földrengés miatt.

Japán speciális földrajzi helyzete nem csupán katasztrófákat okoz, hanem a természeti erőforrások hiányát is eredményezi. Az ország viszonylag kis területe megakadályozta a nagyüzemi mezőgazdaság kialakulását és helytakarékos városokat hozott létre; valamint az erőforrások korlátozott mennyisége hatékonyan ösztönözte önmegtartóztatásra mind az embereket, mind a vállalatokat (Marosi 2003, Vaszkun 2010b). Olykor azonban Japán természeti korlátai még az önmegtartóztatáson vagy hatékony erőforrás-felhasználáson is túlmutatnak. Erre példa a szállítási rendszer is: kialakulása óta a japán úthálózat lényegében semmit nem változott. A közlekedés forradalmasítása közben – melyet a vasútépítés indított el –, a síneket a már létező utak mellett fektették le, megerősítve ezzel a feudalizmusból öröklött elosztási rendszert. Tehát Japánban a vasútépítés nem kérdőjelezte meg a már meglévő vállalati struktúrákat, míg az USA-ban igen (Fruin, 1992).

1.2) Konfucianizmus és kollektivizmus

A konfucianizmus filozófiáját és politikai gazdaságtanát erőteljesen támogatták a Tokugawák, később pedig a Meidzsi kormány. A cél az volt, hogy megszilárdítsák a szociális és a politikai fejlődés alapját. Az eredetileg Kínából származó konfucianizmus egy világkép, s ugyanakkor összefüggő értékek csoportja: felfogható kiváló eszközként, mely erősíti az állampolgárok alá-, fölérendeltségét a társadalmon belül, illetve megalapozza a kemény munkához és tanuláshoz való pozitív hozzáállást. Bellah szerint (1957) a konfucianizmus más elméleti rendszereknél erőteljesebben határozta meg a japán vállalati intézmények fejlődését, bár a buddhizmus hatása sem elhanyagolható. A konfucianizmust nem csak a Tokugawák támogatták erősen, hanem a Meidzsi kormány is, és Ohtsu szerint (2002) még ma is hatással van az üzleti teljesítményre a harmónia, a hierarchia, a jóindulat, a hűség és a tanulás szeretetének értékein keresztül. Mégis, történelmi szerepe némileg eltér az Ohtsu által leírt mai hatástól:

> „A konfucianizmus Weber szerint egy evilági vallás, de a kálvinizmus aszkéta értékrendje és tettrekészsége nélkül. A konfucianizmus központi értéke az egyén beillesztése egy már létező rendszerbe – passzív természete miatt így nem ösztönözte a vállalkozókedvet és nem járt a társadalmi értékrend megváltozásával. Weber számára a vallás kétségtelenül fő szerepet játszott mind a gazdaság élénkítésében, ahogy például a protestantizmus tette, mind a visszafogásában a katolicizmushoz, a hinduizmushoz, vagy a konfucianizmushoz hasonlóan.” (Ohtsu, 2002: 5)

Bizonyos szempontból a kollektivizmust leírhatjuk az egyenlőség és a csoportba tartozás értékeinek kombinációjaként is. A globalizáció hatásai a társadalmakat az individuális értékek felé mozgatják, és néhány tudós máris tagadja, hogy a japán kollektivistább nemzet lenne a többinél (Matsumoto, 2002). A japán és a nyugati társadalmak között az egyik szembetűnő különbség, hogy „Nyugaton” az egyének a szerződése(ke)n alapuló funkcióik alapján integrálódnak a társadalomba, a japánok viszont valamilyen csoporthoz tartozáson keresztül válnak a társadalom részévé. Ilyen csoportok például a vállalatok (Maruyama, 1997).

A japánok, illetve a távol-keletiek kollektivista természetét többen a rizsföldek művelésére vezetik vissza: hiszen az i.e. 5. századtól ez adja a mezőgazdasági munka keretét a kínai civilizáció területén (Diamond 1999, Marosi 1985).

Mára a rizstermesztés már nem annyira jelentős része az életnek, így más koordinációs mechanizmusok biztosítják az együttműködést az emberek között. Ha elfogadjuk a tranzakciós költség elmélet feltevéseit az opportunista magatartás költségeiről (csalás, szerződésszegés, potyautas magatartás…), a kooperáció és a kölcsönös függőség hatékonyabbnak tűnik, mint az individualizmus. Az opportunizmus olykor Japánban is megfertőz szervezetközi kapcsolatokat, ugyanúgy, mint máshol, de a Williamson által is leírt „ravaszkodó opportunizmus" kevésbé hangsúlyos (Fruin, 1992). A kollektív önellenőrzés jelensége – melyet később fejtünk ki részletesen – nem csak a dolgozókra, de a cégekre is vonatkozik: a félrevezető, nem őszinte viselkedést a cégcsoport tagjai eredményesen tudják kiszorítani hasonló módszerekkel. A becsületességen túl a csoport tagjainak meg kell próbálnia legalább a piaci árakat és minőséget nyújtani csoporton belüli értékesítés esetén, különben megkérdőjeleződhet a csoporthoz tartozásuk. Ugyanebből az okból a kölcsönös függéssel járó beruházásokat is pozitívan ismeri el a csoport, ami egyfajta „kreatív feszültséghez" vezet (Itami & Roehl, 1987).

A kollektivista vagy csoportkultúra következményei a vállalatoknál igen széleskörűek. Egy munka közben elkövetett hibánál például a csoport az egyént a csoport erejével és (néha irracionális) mentségekkel védi, akár súlyosabb esetekben is. Ez nem azért van, mert úgy gondolják, hogy igaza van, hanem azért, mert ő is közülük való. Másrészt, ha egyszer valakit megbélyegeznek, mert a véleménye a csoportéval ellentétes volt, ez általános érvényűvé válik, és a többség kiközösíti: az illető elveszíti a csoport védelmét (Nakane, 1972).

Fontos jellemző Japánban, hogy az egyenlőségen alapuló kollektivista csoportgondolkodást kombinálják a konfucianizmus alá-, fölérendeltségével, így a kor, a nem és a végzettség is a hierarchia alapjává válik.

1.3) Késői iparosodás

Fentebb láttuk, hogyan szigetelték el a Tokugawák az országot az 1600-as évektől 1853-ig, hogy jobban ellenőrzés alatt tarthassák a *daimyo*-kat (feudális földbirtokosokat), és hogyan indulhatott meg hirtelen az iparosodás a 19. század végén. A japánokban természetesen kialakult egy kisebbrendűségi érzés a nyugati hatalmakkal szemben, akiknek technológiai előrehaladottsága látványosan meghaladta a szigetországét.

Alexander Gerschenkron (1962) elmélete a késői fejlődésről érvényes lehet Japánra is: azt állítja, hogy a későn fejlődőknek jobban meg kell tervezniük és szervezniük az iparosodást, ami magasabb politikai, gazdasági és szociális szintű egymásrautaltsághoz vezet. Részben ehhez kapcsolódik majd a hármas számú hipotézisünk is.

Japán késői fejlődésének számos következménye volt az iparára, a pénzügyi piacokra és intézményekre, a cégek stratégiájára és szervezeti struktúrájára vonatkozóan. Dore (1973) kihangsúlyozza például az állam túlnyomó szerepét, a cégek gyorsabb iparosodását és bürokratizálódását, és a munkások emberként való kezelését. Jacoby (2007) azt is kiemeli, hogy az I. Világháború után Japán a gyors iparosodás felé mozdult el, de mindenképp el akarta kerülni a munkásmegmozdulásokat, melyeket külföldön tapasztaltak; ez vezette őket a tudományos menedzsment és a jóléti kapitalizmus egyidejű adoptálása felé.

A Nyugattól való tanulás motivációja minden cégnél markánsan érezhető volt, és ez a kormánynak is legitim okot adott a határozottságra az eljárásaival és a reformjaival kapcsolatban.

Fruin (1992) összekapcsolta a késői fejlődést a szervezeti tanulás szükségességével is. A nyugati tudás bizonytalanságot és kockázatot jelentett a fejlődési célok elérésében, mert a japán vállalkozók csak korlátozottan voltak képesek azt megérteni és értékelni. Így „stratégiailag józan döntés volt a vállalat erőfeszítéseit jól meghatározott tevékenységi területre koncentrálni” (Fruin, 1992: 214). Ez a következtetés vezet minket a később részleteiben ismertetett strukturális és stratégiai jellemzőkhöz.

1.4) Fejlesztő állam és védett piacok

Ebben a pontban kifejtjük az erős, intervencionalista politika hatását és következményeit Japán üzleti életére. Először a japán vállalatokon belül vizsgáljuk meg az állam szerepét, majd kitérünk annak nemzetközi hatásaira is a világkereskedelemre és a japán cégek exportpozícióira vonatkozóan.

A Meidzsi Restauráció történelmi korszakában Japánnak meg kellet küzdenie a gyarmatosítás kockázatával. A fiatal szamurájok, akik megragadták a hatalmat 1867 után, nekiláttak a politikai, gazdasági és szociális rendszer teljes átalakításának és modernizációjának a nyugati szakértők segítségével. Szemük előtt lebegett azonban a

gyarmatosított Kína szörnyű példája, ami az új politikai elitet erősen nacionalistává és protekcionistává tette – legalábbis amennyire ez lehetséges volt. Az erőskezű kormányzás nem volt szokatlan a központosított sógunátust megélt japánok számára. A feudalizmus alatt az állampolgárok élete Japánban kivételesen erős előírások mentén folyt: minden egyes kasztnak megvolt a saját kötelező ruházata, hajviselete, étkezési szokásai és foglalkozási köre. Még ha a japánok külföldi szakértőket is hívtak, hogy segítsenek véghezvinni a reformokat és elsajátítani az új technológiákat, végső céljuk mégis az volt, hogy a tanulási folyamat végén a lehető leghamarabb hazaküldjék őket, és a modernizációt egyedül folytassák.

A feudalizmus szigorú hierarchiája és a felzárkózásra hivatkozó bürokraták központosított hatalma aztán fegyverkezésbe és az önállóság hangsúlyozásába torkollott, egészen a II. világháború végéig. Magától értetődő, hogy a háborús készülődés csak fokozta a központi hatalom súlyát Japánban. „Ezek alatt a pusztító évek alatt a bürokraták megszállták a mindennapi élet összes elképzelhető területét, és tetteiket háborús szükségszerűségekként tüntették fel. A hatalom, melyet névlegesen a parlament és a politikai pártok birtokoltak, légneművé vált a császári bürokraták szinte diktatórikus jogköre előtt.” (Miyamoto, 1995: 10) A bürokraták hatalma kétségtelenül megmaradt a háború után is, mind a parlament fölött a törvényhozásban, mind önkormányzati szinten, az amerikai megszállók törekvései ellenére.

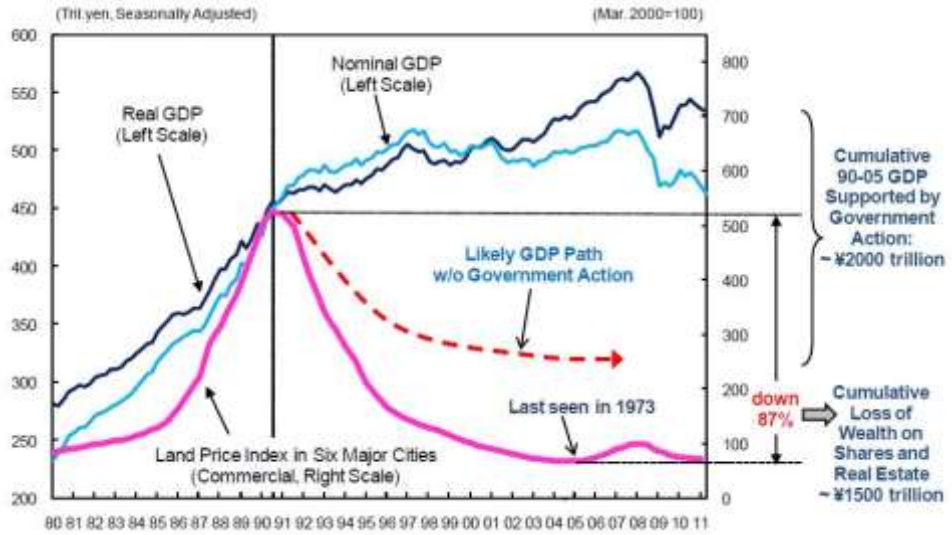
A klasszikus, háború utáni példa az erős szabályozásra a MITI története (Külkereskedelmi és Ipari Minisztérium), melyet 1949-ben alapítottak, hogy formalizálják a japán kormány és a magánszektor együttműködését és biztosítsák a gazdasági fejlődést. A MITI tevékenysége jól illusztrálja a „Fejlesztő Államot”, mely aktív szerepet játszik a gazdasági szabályozásban és fejlesztésben olyan eszközökkel, mint például az erős támogatások és újraelosztás, ötéves tervek, befektetési „tanácsok” magáncégeknek („window guidance”), olcsó finanszírozás az iparnak a Japán Fejlesztési Bankon keresztül, az import kiszorítása, valamint az innováció és az export támogatása (Black & Morrison, 2010; Fruin, 1992; Móczár, 1987; Johnson, 1982).[59] Ilyen nem csak Japánban van, hasonló tervek léteznek a világban, de a jelentőségük és az eszköztáruk különbözik.[60]

[59]Nyilvánvalóan más minisztériumok hasonlóan aktív „útmutató” szerepet játszottak a saját ágazatukban. Másik példa a Pénzügyminisztérium által vezetett „konvojrendszer”, mely megvédte a bankokat a csődtől.

[60] Lásd például az ENSZ 2015-ös Milleniumi Fejlesztési Célok (MDG) tervét, mely a mélyszegénységet és annak 2000 (a Millenium Declaration elfogadása) utáni negatív hatásait igyekezett felszámolni (http://en.wikipedia.org/wiki/Millennium_Development_Goals).

A jelenlegi japán gazdaságpolitika erejét szemlélteti a 13. ábra. 460 trillió jen elköltésével Japánnak sikerült a GDP-jét a buborékidőszak csúcspontja fölött tartani 1990 és 2005 között. Koo (2011) szerint ez kifejezetten pozitív: „Ha – viszonylag optimistán – feltételezzük, hogy a kormány lépései nélkül a japán GDP visszatérhetett volna a buborék előtti, 1985-ös szintre, a különbség a hipotetikus és a valós GDP között több mint 2000 trillió jenre rúgna a 15 éves időszakban. Ez azt jelenti, hogy Japán 460 trillió jenért vásárolt meg 2000 trillió jen értékű GDP-t, azaz óriási üzletet csinált.” (23)

13. ábra: A japán GDP növekedett, miközben a nemzeti vagyon (föld) értéke erőteljesen csökkent és a magánszféra jelentős veszteséget könyvelt el



Forrás: Koo, 2011

A minisztériumok nem csak erőteljes „tanácsadók” voltak a japán üzleti életben, de a vezetők egyik toborzási bázisa is. A szívességek miatt – melyeket minisztériumoktól és egyéb szabályozó szervezetektől kaphattak – a japán cégek érdekeltek lettek abban, hogy korábbi bürokratákat alkalmazzanak, és felhasználják azok személyes kapcsolatrendszerét a saját hasznukra. Az „amakudari” gyakorlatában a frissen nyugdíjazott bürokratákat az általuk korábban felügyelt iparágban alkalmazza valamelyik vállalat.

Magától értetődik, hogy az amakudari a korrupció melegágya. Ezt a nyugdíjazás utáni karrierutat azonban már évek óta tiltják: 2009. március 30-án a kormányzat jóváhagyott egy rendeletet, mely szerint eltörlik a „watari”[61] rendszert és az amakudari gyakorlatát. „A nemzeti közszolgálati törvény 2007-es módosítása tiltja a minisztériumok és más kormányszervek számára, hogy közvetítő szerepet játsszanak a nyugdíjba vonuló hivatalnokok további munkavállalásában. A hároméves átfutási időszak alatt, 2011-ig azonban továbbra is lehetséges maradt ez a megoldás” – kommentálta a hírt egy újságíró a Japan Times hasábjain (Kyodo, 2009). Még ha a nyugdíjas bürokraták utánpótlását meg is állítják 2011-ben, a már pozícióban lévők akkor is a helyükön maradnak.

[61]A watari rendszer arra ösztönzi a nyugdíjba vonult bürokratákat, hogy a korábbi minisztériumukhoz kötődő szervezetekben újra munkát vállaljanak (Carpenter, 2008). Ezek a bürokraták jelentékeny nyugdíjazási csomagot kapnak minden ilyen munkahelyen.

Japán világkereskedelmi és a nemzetközi üzleti életben betöltött pozícióját először is a WTO tagsága határozza meg, bár még mindig vannak jelentős mentességei és importkorlátozó intézkedései. Ezek a kivételek azonban egyre nehezebben fenntarthatók, bár a Lehman-sokk után elképzelhető, hogy más országok is visszatérnek egy sokkal központosítottabb üzleti rendszerhez (Bremmer & Pujadas, 2009). Japánban ez a központosítás a fent részletezett tervezési rendszeren felül alapvetően a külföldi befektetések és az import feletti ellenőrzést jelenti.

A legutóbbi évszázadban a központi védelem a háborús gazdálkodás és a háború utáni helyreállítás alatt (a MITI korszakban) csúcsosodott ki. Az első támadások a külföldi kereskedőszervezetektől és Japán OECD tagságával érkeztek. A liberalizációs mozgás lassan bontakozott ki, öt hullámban, az 1960-as és az 1970-es évek között, mialatt a szoros ellenőrzés a külföldi befektetéseken (FDI) és importon számos iparágban némileg engedett. (Hamada, 1991) Végül a külföldi befektetéseket 1980-ban legalizálták a külkapcsolatokat szabályozó törvényben. 1984-ben Nakasone miniszterelnök kifejezetten bátorította az FDI beáramlását.

A külföldi tőke részesedése a japán vállalatokban különösen az 1990-es évek után kezdett nőni. 1976-ban 1101 külföldi cég működött Japánban, és ez a szám 1996-ra elérte az 1421-et; ez 320 cég megjelenését jelenti, vagyis 29 %-os növekedést 20 év alatt (Black & Morrison, 2010). A Japán Külkereskedelmi Szervezet (JETRO) 2002-ben 4190 külföldi tulajdonú vagy azokhoz kötődő cégközpontot és 1464 egyéb, külföldi érdekeltségű céget számolt össze Japánban.[62] Ahmadjian és Robbins (2005) azt hangsúlyozták, hogy a külföldi befektetők szerepet játszottak a hagyományos érintetti (stakeholder) kapitalizmus meggyengülésében. Olcott (2009) számos példát talált, ahol a külföldi tőke elnyomta a japán tradíciókat, bár nem tudta igazolni teljesen a hipotézisét, miszerint a nyugati tulajdonba került cégek elhagyták volna a jelen fejezetben részletezett, régi vezetési módszereket és elveket.

A Tokiói tőzsde adatai szerint 2010-ben a 2280 listás vállalatból összesen 12 (0,5 %) volt külföldi eredetű. Ugyanebben az évben az Euronext 980 listás vállalatából 141 (14,4 %) volt külföldi (New York Stock Exchange Euronext, 2011). Ugyanez a forrás megállapítja, hogy 1998-ban a new york-i tőzsdén a részvényesek közel 45 %-ának volt érdekeltsége olyan vállalatokban, amelyeknek az Egyesült Államokon kívül volt a székhelye.

[62]Idézte: Schulz (2006: 170).

Az irány láthatóan a külföldi tőke súlyának növekedése, és elképzelhető, hogy Japán további nemzetköziesedés mellett dönt majd az export növelésének reményében. A háború utáni időszakban Japán nagy hasznot húzott a nyugati világ liberális kereskedelmi politikájából GATT és WTO tagságának köszönhetően. 1981 óta Japánnak folyamatos a kereskedelmi többlete, aminek köszönhetően óriási devizatartalékot halmozott fel (lásd később, a 16. ábrán). Úgy tűnik, Japán partnerei mostanra megelégelték ezeket az egyoldalú előnyöket – legalábbis ez tűnik ki a WTO dohai fordulóján felmerült problémákból és a többoldalú kereskedelmi tárgyalások alapján az agrárkereskedelmi reformmal kapcsolatban.

Ma Japán kereskedelmi korlátokat és magas vámokat vet ki különösen az élelmiszer szektorra, például a búzára és a rizsre (az utóbbira 778 %-osat), a gyógyszerészeti termékekre azért, hogy megvédje a saját iparát. A mezőgazdasági minisztérium becsléseihez igazodva, Japán 7,9 trillió jen értékű GDP-t veszíthet, ha a szabad kereskedelem elsöprő versenyt idéz elő, és emiatt csökken a kisbirtokos gazdálkodás. Az utóbbinak nagy az esélye, mert Japán földrajzából és természeti erőforrásainak hiányából kifolyólag, a mezőgazdasági árucikkek előállításának költségei rendkívül magasak. Csak egy példa: ugyanannyi rizs előállítása Japánban (Japonica rizs) hatszor többe kerül, mint Kínában. Ugyanez vonatkozik a tejre, négyszeres szorzóval. A három gazdasági szektor közül a gyártás és a szolgáltatások némi előnyre tehetnek szert a szabad kereskedelemből, de a mezőgazdaság sebezhető pont marad. Japán élelmiszer-önellátási mutatója máris hihetetlenül alacsony a mostani 39 %-kal, de becslések szerint ez a mutatószám 13 %-ra csökken, ha megszüntetik a kereskedelmi korlátokat. Az ár tehát nem csak a munkahelyek elvesztésének költsége, de az ország élelmiszerbiztonsága és az annak csökkenésével járó csapdahelyzet: az ország túl sérülékennyé válik az élelmiszeripar export-kitettsége miatt. Összehasonlításként, Kína Huszadik Ötéves Tervében (2011–2015) a nemrég előírt cél, hogy az ország az élelmiszer-szükségleteit 95 %-ban önellátó módon elégítse ki. (Simpson & Schoenbaum, 2011)

A piaci hatékonyságot ugyanakkor komolyan korlátozhatja az állami védelem. A védett piacokon az árucikkek nagy része rendszerint sokkal drágább, hiszen a gyártók monopolisztikus vagy oligopolisztikus pozíciókat élveznek, és a szabályozások életben tartják azokat a vállalatokat, amelyeket egyébként nem érné meg üzemeltetni. A védett piacok emellett általában akadályozzák az innovációt, ráadásul hozzájárulhatnak a háborúkhoz és konfliktusokhoz, melyek lerombolják azokat a piacokat, melyeket a védelem fenntartani próbált (Kornai, 2011). A dilemma feloldhatatlannak tűnik, mióta

nyilvánvalóvá vált, hogy Japán élelmiszerbiztonságát a szabad kereskedelem veszélybe sodorja.

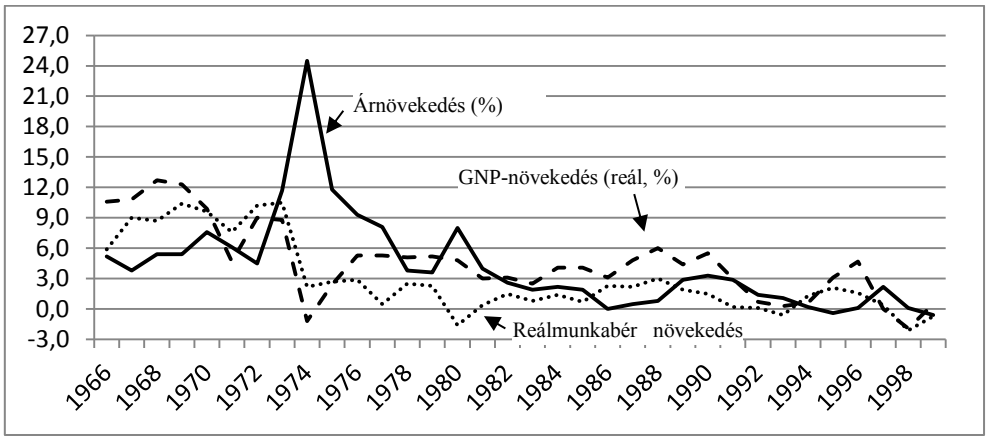
1.5) Folyamatos gazdasági növekedés

A japán gazdaság erősen jellemezhető a II. világháború katasztrófáját követő figyelemre méltóan gyors talpra állással. A nemzeti reáljövedelem 1946-tól 1954-ig átlagosan 10,8 %-kal nőtt, aminek köszönhetően az ország újra elérte a háború előtti termelékenységi, nemzeti jövedelmi és fogyasztási szintet. Az 1955-öt követő tizenöt évben a növekedési ráta elképesztő szintű, 9,1 % volt 1960-ig, 9,8 % 1960 és 1965 között, illetve 12,1 % 1966-tól 1970-ig (Pyle, 1996). Az első olajválság lelassította a japán gazdaságot is, de 1950 és 1973 között a reál növekedés átlagosan több mint 10 % volt – az amerikai növekedés közel 300 %-a ugyanebben az időszakban.

Az 1973-ig tartó gyors növekedés, majd az 1990-ig tartó lassabb, de még mindig stabil növekedési környezet nyomot hagyott a japán cégeken és vezetési filozófián (a következő pontokban még több részletet fogunk felsorakoztatni erre vonatkozóan). Az tisztán látszik, hogy a növekvő jólét erőforrást jelent az export támogatására, és extra eszközöket az újraelosztáshoz az alkalmazottak körében, vagy akár a teljes társadalomban.

Mielőtt belevágnánk a közepébe, ésszerű, ha röviden áttekintjük a gyors gazdasági növekedés okait és dinamikáját. Pyle (1996) rámutatott öt fő elemre, amely segítette Japánt, hogy ilyen hatalmas lendületet vegyen. Az első egy kiterjedt technológiai innováció volt, melynek célja Japán lerombolt ipari kapacitásainak helyettesítése volt. Ez részben külföldi technológiák bevezetését jelentette, de – mint mindig – a japánok gondoskodtak arról is, hogy elkerüljék a túlzott külföldi befolyást. A növekedés mögötti második hajtóerő a magas beruházási arány volt, főleg az exportáló iparágakban. A japán háztartások megtakarításai nagy szerepet játszottak a beruházások finanszírozásában. Több forrás is említi harmadikként az erősen motivált és szakképzett munkaerőt, melyről még e fejezeten belül később olvashatunk. A negyedik tényező tartalmazza a nemzetközi kereskedelem egészében vett növekedését, mely főleg a kereskedelmi korlátok háború utáni leépítésének és az exporttámogatásoknak köszönhető. Végül pedig, a kormányzat fentiekben már kifejtett szerepe is sokszor jelenik meg a gyors növekedés okozati tényezői között.

14. ábra: A japán reál GNP, fogyasztói árindex és reálmunkabér növekedése (1966–1999)



Forrás: Gazdasági Tervhivatal és Munkaügyi Minisztérium (gyűjtés: Ohtsu 2002, szerkesztés: szerző)

Egyértelmű, hogy a folyamatos növekedést nem lehet örökké fenntartani. Ahogy a szomszédos országokhoz képest a japán munkaerő drágulni kezdett, és megszorításokat alkalmaztak az exportáló piacokon, a növekedés lendülete megtört, és azóta megfigyelhetünk egy többé-kevésbé stagnáló gazdaságot (lásd a 14. ábrát). Az erőteljes növekedésért felelős, fent részletezett öt ok elvesztette az érvényességét.

A buborék kipukkanása óta sok téren a gazdaság teljesítménye alig éri el az 1989-es szintet. A reál GDP növekedés 5-10 %-ról 1-2 %-ra esett 1990 után. A munkanélküliség 2,1 %-ról 5,4 %-os csúcspontot ért el 2002-ben. A föld- és nyersanyagárak töredékükre estek: a Nikkei 225 index az 1989-es 38 916-ról 2002-re 8 579-re csökkent, és a föld árának indexált értéke a 6 főbb városban az 1990-es 100-ról 2002-re 30,4-re csökkent (Keizer, 2010). Az 1996-os évhez tartozó kimagasló GNP főleg a támogató kormányzati költekezésnek köszönhető, nem pedig a gazdaság természetes dinamikájának (Benson, 2006). Nyilvánvaló, hogy Japán üzleti lehetőségei megváltoztak, a növekedés már nem adottság, a gazdaság szerkezetének így reagálnia kell a változásra.

1.6) Bizonytalan és merev munkaerőpiac

Hagyományosan a japán külső munkaerőpiac, az első munkavállalást leszámítva gyakorlatilag nem létezik a legnagyobb értéket jelentő „reguláris” dolgozók számára: csak az alkalmi munkásokkal foglalkozik. Később beszélünk még a toborzásról, így itt

csak megjegyezzük, hogy a japánok jellemzően a diplomázás előtt, még az iskolai évek alatt szereznek állást. A munkaerőpiac intézménye Japánban emiatt sokkal gyengébb, mint Nyugaton.

A frissen felvettek kora mellett a nem is sajátos szerepet játszik a japán üzleti életben. A felvétel fiúk és lányok számára is nyitott, de a japán szokásoknak megfelelően az utóbbiak nem sokkal később – mikor megházasodnak, vagy még mielőtt az első gyermekük megszületne – elhagyják a céget. A munkaerőpiacra középkorú háziasszonyokként lépnek vissza a gyermekek életkorának függvényében: az óvoda és az iskola ugyanis nagy terhet ró az édesanyákra is, párhuzamosan a háztartásvezetéssel és a család pénzügyeivel. Mivel az iskolából felvett fiúk hosszú távon is egy cégnél maradnak, a japán munkaerőpiacot ezek a visszatérő háziasszonyok alkotják, és azok a fiatalok, akik kibuktak az iskolából, vagy nem tudtak rögtön utána munkát találni. A növekvő gazdaságban az elbocsátások ritkák és átmenetiek voltak.

Japán ipartörténete ad magyarázatot arra, hogy a munkaerőpiac miért fejlődött ebbe az irányba – a fő okok az ország késői iparosodásához köthetők. Mikor az első nagy, gépesített gyárak működni kezdtek, hiány keletkezett szakképzett munkaerőből, és megtartásuk vált a túlélés biztosítékává. Különféle okok miatt a hosszú távú foglalkoztatás (lásd később) a legtöbb nagyvállalatnál gyakorlattá vált, ami a külső munkaerőpiac kialakulása ellen dolgozott (Pucik & Hatvany, 1982). Az a tény, hogy a fiatal diplomások – különösen a mérnöki végzettségűek –, nagyon könnyen találtak munkát az iparosodás hajnalán, csak akadályozta a külső munkaerőpiac fejlődését. Az egyének szociális tőkéje (munkahelyi szenioritás, stb.) ráadásul nem igazán vihető át más szervezetekre, emiatt a váltást nagy szociális veszteségnek tartják a japánok, még akkor is, ha az magasabb fizetéssel jár (Nakane, 1972).

A buborék kipukkanása után, mikor a cégeknek nagyobb arányban kellett elbocsátani a dolgozókat a gazdasági nehézségek miatt, ez a hagyományos kép kezdett megváltozni (lásd lentebb a 4. táblázatot).

4. táblázat: A japán munkaerőpiac szerkezete (millióra kerekített értékek, zárójelben a százalékokkal)

	1987	1992	2002	2007
Teljes munkaerő	46,2 (100)	52,6 (100)	54,7 (100)	57,2 (100)
„Állandó”, teljes idős dolgozók, összesen	37,7 (81,6)	42,0 (80,0)	38,5 (70,3)	38,3 (67,1)
Részidős dolgozók, összesen	6,6 (14,2)	8,5 (16,1)	12,1 (22,1)	12,9 (22,6)
Ideiglenes és kiközvetített dolgozók	0,01 (0,2)	0,2 (0,3)	0,7 (1,3)	1,6 (2,8)
Az összes „nem állandó” dolgozó	8,5 (18,4)	10,5 (20,0)	16,2 (29,7)	18,9 (33,0)

Forrás: Hanami (2006), Imai & Shire (2006: 84), illetve a japán Statisztikai Hivatal 1988., 1993., 2004. és 2009. évi foglalkoztatásügyi felmérése[63]

Az új körülmények felerősítették a rugalmas foglalkoztatás igényét, és fontossá vált a munkaerőpiac deregulációja is: 1990 és 2003 között számos intézkedés született, hogy legalizálják az ideiglenes foglalkoztatást. Különösen az alkalmi munka és a kiközvetítés szabályozása lazult sokat 1999-ben, majd 2003-ban. Ezt eddig csak a képzetlen munkaerő forrásaként használták, de a törvénymódosítások lehetővé tették az ideiglenes foglalkoztatási formákat szakképzett állások betöltésére is (Imai & Shire, 2006).

A személyzeti szolgáltató cégek növekvő piaci mérete a változás egyik nyilvánvaló jele. Az Ibisworld piackutató 2011-es jelentése szerint az amerikai személyzeti tanácsadók és munkaerő-közvetítők piaca kb. 89 milliárd dollár bevételt produkált – 1,9 %-kal kevesebbet, mint öt évvel azelőtt.[64] Ennek alapján 2006–2007-ben az Egyesült Államok piaca 90 milliárdot tett ki a teljes, 340 milliárdos világszintű forgalomhoz képest (Coe, Johns, & Ward, 2009). Japánban, az Egészségügyi, Munkaügyi és Jóléti Minisztérium adatai alapján, 2004-ben 6794 ideiglenes munkaerőre szakosodott cég működött, és 5927 ügynökség foglalkozott speciális munkaerő-kiközvetítéssel. Az 1980-as évek közepe után volt egy robbanásszerű növekedés a cégindítások és a japán piacra lépő nemzetközi ügynökségek számában. 2004-ben a japán piac becsült értéke már megközelítette a 23 milliárd dollárt – lényegesen többet, mint 10 évvel azelőtt (Coe, Johns, & Ward, 2006a).

Összefoglalva tehát a munkaerő-piaci átalakulás egyre nyilvánvalóbb jeleit tapasztalhatjuk Japánban: ilyen például a nem állandó dolgozók és a nők növekvő aránya, ami sürgető szükséget teremt a nem pályakezdők lehetőségeinek bővítésére. Ennek ellenére, úgy tűnik, a japán nagyvállalatok továbbra is a fiatalok toborzására koncentrálnak, azaz a változó körülmények talán csak részleges alkalmazkodáshoz vezetnek, nem pedig a munkaerőpiac átalakulásához (Dedoussis, 2001).

2) Szervezeti adottságok tegnap és ma

A japán gazdaság „aranykorában” a japán menedzsment több tényezőnek köszönhetően is komoly dicséretet kapott: ilyenek voltak az odaadó alkalmazottak, akik időt és

[63]Idézte: Imai (2011: 65).
[64] Lásd http://www.ibisworld.com/industry/default.aspx?indid=1464, letöltve: 2011. december 15-én.

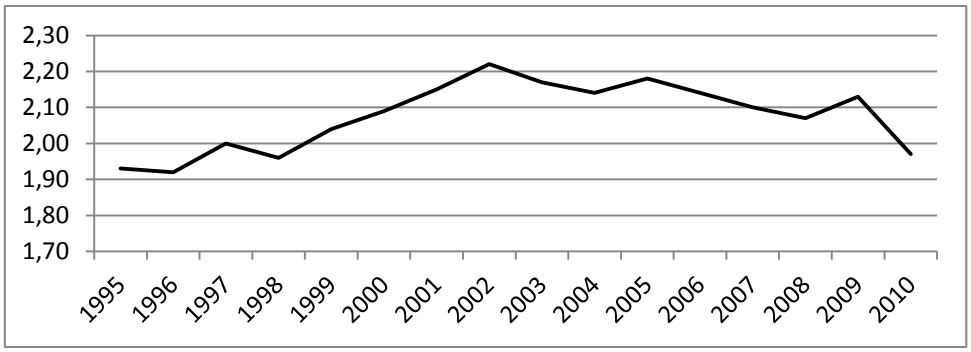
fáradtságot nem kímélve végezték a munkájukat; a vezetők, akik szívükön viselték mind a vállalat, mind az alkalmazottak jólétét – de nem a magas bónuszok miatt, hanem egyfajta atyai jóindulatból; vagy a termelési technológia, melyet a munkások folyamatosan tökéletesítettek. Bár néhány szerző – például Luthans és mások (1985) – tagadta, hogy a japán munkások odaadóbbak lettek volna, mint az amerikaiak, a japán siker nagyban népszerűsítette a vállalatok erőforrás-alapú megközelítését az 1980-as években. Történelmileg bebizonyosodott, hogy a „közösségi fegyelem, a kemény munka melletti elkötelezettség, a tanulás iránti igény, a kor és a hierarchia tisztelete, a csoporthűség, a hatalomnak való behódolás és a hagyományokhoz való ragaszkodás" mind a Tokugawa korszakhoz köthető (Hirschmeier és Yui, 1981: 11). Ebben a pontban Japán fent említett „erőforrásait" fogjuk tüzetesebben szemügyre venni.

2.1) Formálható, elkötelezett alkalmazottak

A Globális verseny paradigma megjelenésével és a halványuló amerikai versenyképesség miatt az amerikai szakértők vizsgálni kezdték, mi biztosítja Japán kereskedelmi erejét. Többek között az elkötelezett, motivált, tudásukban és szakértelmükben a vállalathoz kötődő alkalmazottakra figyeltek fel; a munkavállalókra, akik bármikor lelkesen hoznak személyes áldozatokat a vállalat dicsőségéért (Mouer & Kawanishi, 2005). A 15. ábra mutatja a japán munkaerő átlagos elvándorlását az elmúlt 15 évben. Összehasonlításként: az amerikai Munkaügyi Minisztérium Statisztikai Hivatala szerint az USA-ban, 2011 decemberében 8,5 % volt az átlagos elvándorlás.

Úgy tűnt, hogy a hosszú távú foglalkoztatás, a csoportos és on-the-job tréningek erős vállalati identitáshoz és hűséghez vezetnek, az alkalmazottak rotálása pedig széleskörű tapasztalatot és felelősségérzetet eredményez (Schulz, 2006: 171).

15. ábra: Munkaerő-vándorlás Japánban: a munkahelyet elhagyók száma a teljes munkaerő-állományhoz képest, 1995–2010 (%)



Forrás: Egészségügyi, Munkaügyi és Jóléti Minisztérium

A jelenség egyik oldala az emberek kemény munkához való hozzáállása. Láttuk, hogy a kemény munka és a tanulás komoly, több ezer éves értéket jelent a konfucianista országokban. Még ma is számos bizonyíték van arra, hogy a japánok keményebben dolgoznak, mint a nyugatiak. Mouer és Kawanishi (2005) kimutatták, hogy a heti ledolgozott órákat tekintve a japán munkavállalók magasabb szintet értek el, mint az amerikaiak, az angolok, a franciák vagy a németek az 1950-es, illetve az 1980-as évek közepén. Az 1990-es évek végére azonban ez a különbség már alig volt tapasztalható. Mindemellett vannak más tényezők is, melyek a nagyfokú munkaterhelésről árulkodnak. Japánban – összehasonlítva más országokkal – történelmi okokból kifolyólag alacsony a munkahelyről kimaradás aránya, ugyanúgy, ahogy a szakszervezeti csatározások miatt elvesztett napok száma is kevés.

Meg kell jegyeznünk azonban azt is, hogy az odaadó munkavállalók látszata mögött ki nem mondott részletek rejtőzhetnek. Először is, bár vonakodnak (vagy képtelenek?) munkahelyet váltani, a japánok mégis a legelégedetlenebb munkavállalók közé tartoznak a nemzetközi normákhoz képest (Marosi, 1985). A fiatalok toborzásának (lásd később) egyik oka bizonyosan a könnyebb integrálásuk és befolyásolásuk.

A foglalkoztatási rendszerről bebizonyosodott, hogy jelentős gazdasági hátrányai vannak, mint például a fejletlen munkaerőpiac, vagy a szakképzett munkavállalók kínálatának és keresletének egyensúlytalansága (Schulz, 2006). Japánban a munkakeresőknek (akár van munkájuk, akár nincs) rendkívül korlátozott lehetőségei vannak egy új, és a szükségleteiknek jobban megfelelő állás megtalálására.

Továbbá, ha tudnának is munkahelyet váltani, az ebből következő veszteségük várhatóan nagyobb lenne, mint a hasznuk. A hosszú távú foglalkoztatás és a szenioritás következtében – melyről később még lesz szó –, a japán munkavállalók hosszú éveket töltenek el egy szervezetnél. Idővel rendszerint előléptetik őket, a rotáció miatt több különböző részlegen dolgoznak, általában munka közben képzik őket, és ennek

következtében jelentékeny cég specifikus tudásra és szakértelemre tesznek szert. A nem átruházható készségek miatt a bérük természetesen csökkenne, ha másik szervezetnél kezdenének dolgozni, így a munkavállalók függnek az aktuális munkahelyük sikerétől.

2.2) Inkább menedzser, mint leader vezetők

Mikor az USA-ban katasztrófa történik, például természeti csapás, 9/11, gazdasági recesszió vagy pénzügyi válság, a média hajlamos rá, hogy kihangsúlyozza a nagy vezetők szerepét. Ők „hősök", akik összefogják a szenvedő embereket, és egy irányba, a talpraállás, siker és helyreállítás felé vezetik őket, megerősítve az alapvető amerikai értékeket (Berinato, 2010). Hirschmeier és Yui (1981) feltételezi, hogy a háború hozzájárul a nagy vezérek (hősök) kiemelkedéséhez. Ugyanezen az alapon gondolhatnánk, hogy a versengés (például a vállalatok közötti harc) a legmegfelelőbb eszköz a jó vállalati vezetők kiválasztódásához. Érdemes megfigyelni, hogy a Tokugawák óta alapvetően nem volt háború Japánban, és a versenyt – ha létezik ilyen – szigorúan kontrollálják (lásd az első fejezetet).

Ahhoz, hogy Japánban összehangolt munkavégzés folyjon, nincs szükség leaderekre: a rendszert úgy építették fel, hogy az emberek előre tudják a szerepüket és ennek megfelelően cselekednek – feltételezve, hogy ezt a lépést a tervezők előre látták, és előkészítették. A katasztrófa utáni akciótervet már jó előre előkészítik: itt sincs szükség erős vezetőkre. Nem az a cél, hogy egy vezető kiemelkedően kreatív vagy inspiráló legyen, hanem hogy működtesse a rendszert. Ahogy Taylornál is láttuk: a tervezés és a megvalósítás elkülönül. Ennek következtében a klasszikus japán vezetők nem szívesen kockáztatnak, és viszonylagos idegenkedéssel viseltetnek a változással szemben – Kotter szerint ezek inkább leaderi szerepek (1990).

Egy, a MITI által 1996-bank készített széleskörű felmérés szerint az elnökök többsége (69 %) a japán vállalatokban a döntéseit nem egyedül hozza: inkább konszenzusos döntésre törekszenek más bizottsági tagok bevonásával (Kono & Clegg, 2001).

Az 1990-es évek óta azonban a változás már Japánban is kezd rutinná válni. Schulz (2006) ír a vezetők „új generációjáról", akik végignézték a feletteseik elbocsátását, vagy egy-egy vállalati csőd után találkoztak a szélnek eresztett kortársaikkal. Az új generációs vezetőket már „jobban érdekli a saját karrierjük, a sikertől függő fizetés és a jobb életminőség" (169), és ők a változásokat is sokkal

könnyebben elfogadják. Akik azt állítják, hogy Japán válságban van, talán úgy gondolják majd, hogy igenis szükség van leaderekre. Mégis inkább úgy tűnik, hogy a japán cégeknek nincs szükségük rájuk, és ugyanez érvényes a politikára is – elég itt az utóbbi évek kérészéletű miniszterelnökeire gondolni.

2.3) Homogenitás és férfi dominancia

Még az 1980-as években is, mikor a japán üzleti technikákat világszerte dicsérték és másolták, az amerikaiak több okból is tartózkodtak a japán rendszer teljes átvételétől. Az egyik ok a különböző társadalmi környezet volt: a japán társadalomról az rögzült a köztudatban, hogy – ellentétben az USA-ban található változatossággal – erősen homogén (Tsuneyoshi, 2001). A bevándorlás történelmi okokból alacsony volt, és a kormányzat sokáig tiltotta, vagy legalábbis szigorúan ellenőrizte.[65] A regisztrált külföldiek száma először 1996-ban haladta meg az 1 400 000 főt, a társadalom 1 %-át.[66] Ez a szám csekélynek tűnik a legtöbb fejlett országgal összehasonlítva, különösen az USA-val, ahol a társadalom kb. 80 %-át kitevő fehérek gyakorlatilag mind „bevándorlók”.

Emellett Japán – mint a legtöbb konfuciánus ország –, a világ standardjaihoz viszonyítva több vezetői pozíciót kínál férfiaknak, mint nőknek. A férfiak előnyben részesítése az igazgatói pozíciókban nem csak a vállalati életre igaz, hanem az élet egyéb területeire, azaz a bürokráciára és a politikára is. Például a japán nők hatása a politikai döntéshozatalra 7,2 % férfiakhoz képest, bár a világ átlaga 18,5 % a Világgazdasági Fórum 2011-es beszámolója (Global Gender Gap Report) szerint.[67] Ezzel Japán a jelentés által lefedett 135 ország közül a 101. a sorban.

A férfi dominancia lehetséges eredeteként említettük a konfucianizmust, mely a vertikális kapcsolatot férj és feleség között inkább a férj előnyére szabályozza, aki emiatt a fontosabb döntések letéteményesévé válik. A konfucianizmus a domináns ideológia szerepét kapta az Edo korszakban, amikor a japán „ie” rendszer létrejött. A

[65]Lásd például a Tokugawák külföldiekkel szembeni politikáját vagy az 1947-es Idegen Nyilvántartási Törvényt.

[66]A szám megduplázódott a regisztrációs rendszer 1952-es létrejötte óta (100%-os növekedés 44 év alatt). Ma a külföldiek hivatalos aránya Japánban 2 és 3 százalék között van. Valójában ennél valószínűleg többen vannak, például ha a kínai és koreai lakosok egy része nem kérelmezte az állampolgárságot.

[67]Idézve a The Japan Times Online „Japanese female political empowerment below curve” cikkéből, letöltve 2011. november 3-án, a következő honlapról: http://www.japantimes.co.jp/text/nn20111103b2.html

rendszerben az ország legkisebb adminisztratív egysége a háztartás (*ie*) volt, az élén a férjjel, aki az egész családot képviselte.[68]

A Meidzsi-korszakban és azt követően az *ie*-rendszert fokozatosan megszüntették, a közigazgatás alanyai pedig a városlakók lettek. A férfiak vezető szerepét azonban újra megerősítették a Meidzsi, a *Taisho* és a *Showa* időszakok alatt, amikor is a női szerepeket a „jó feleség, bölcs anya" ideál szlogenjébe sűrítve sulykolták országszerte (Faison, 2007). A nők szerepe csak mostanában, az öregedő társadalom kihívásai miatt vált újra felkapott témává. Ahhoz, hogy szembe tudjanak nézni a fiatal férfiak csökkenő számával, és hogy a japán rendszer rugalmasabb legyen, a nőknek kétségtelenül sokkal aktívabb szerepet kell majd vállalniuk az üzleti életben (Abegglen, 2006).

A férfi dominancián túl a japán vállalatokra jellemző a szélsőséges homogenitás is: az alkalmazottak rendszerint ugyanannak az iskolának vagy egyetemnek az öregdiákjai, az egységes képzésnek köszönhetően ugyanazokkal az értékekkel és hasonló szakmai tudással rendelkeznek, továbbá azonos módszereket és logikát használnak a problémák megoldásához. Ez a homogenitás a szokásos üzletmenetben fokozott hatékonysággal jár, előre nem látható fejlemények esetén viszont kockázatot jelent, ha a tagok nincsenek hozzászokva a változatossághoz. A Japánról író elemzők rendszerint kiemelik, hogy a japán emberek idegenkednek a hirtelen változástól, de azt is, hogy „képesek a stabilitás megtartására, miközben a stagnálást elkerülik" (Maruyama, 1997: 117).

Tekintélyes mennyiségű empirikus bizonyítékra építve Pudelko (2006) kijelenti, hogy még mindig kevés külföldi van a japán vállalatok igazgatóságában, és rendszerint még a külföldi leányvállalatok fontosabb döntéseit is a japánok hozzák meg. Olcott (2011) szintén megerősíti, hogy a japán vállalatokban a külföldi igazgatók száma rendkívül kevés.

[68] A háztartás kifejezés pontosabb, mert az ie fogalmába az adoptált családtagok és a szolgák is beletartoztak.

3) Vállalati stratégia: 1.0-ról 2.0-ra?

Az amerikai menedzsmenttörténetet értékelve arra jutottunk, hogy a cégekre vonatkozó egyik legjelentősebb kontextuális változás az 1970-es években merült fel, az olcsóbb, de jó minőségű ázsiai termékek megjelenésekor. Az USA deregulációval, valamint a PR-ra és a marketingre fektetett nagyobb hangsúllyal válaszolt. Ez olyan nagyhatású stratégiai paradigmaváltást képviselt, hogy úgy tűnt, a teljes üzleti környezetet érinteni fogja. A váltást az 1.0 paradigmából a 2.0-ba ugrásnak neveztük el. Az 1980-as évek előtt az USA-ban is megtalálhattuk a japán menedzsmentjellemzők nagy részét, ekkor a két rendszer még sokkal több hasonlóságot mutatott (Inagami & Whittaker, 2005). Ez volt a helyzet a 2.0 paradigma megjelenése előtt. Az 1990-es években, Japánban is megjelentek az olcsó versenytársak: ebben a pontban megvizsgáljuk a japán vállalatok reakcióit Amerikával összevetve.

3.1) Az érintetti szemlélet

Az érintetti (stakeholder) megközelítés az 1980-as évek közepén jelent meg Edward Freeman munkássága nyomán. Freeman 1984-ben kijelentette, hogy a menedzsereknek olyan stratégiákat kell kialakítaniuk, melyek az összes érintett (részvényesek, alkalmazottak, fogyasztók, szállítók, társadalom) szempontjából kielégítő irányba vezetik a vállalatot. Társadalmi felelősség szempontjából például az érintett-orientált cég akciói egyszerre veszik figyelembe ezeket az érdekeket, míg a tulajdonosi szemlélet azt javasolja, hogy először a profitcélokat elégítsék ki (felelősség a tulajdonosok felé), és amíg ezt nem valósították meg, alternatív célokkal nem kell foglalkozni. A második fejezetben láthattuk, hogyan nyer lassan egyre nagyobb teret ez a nézőpont a 21. századi amerikai üzleti életben, különösen a világméretű pénzügyi válság óta.

A tudományos életben persze Japánt sokkal inkább érintett-szemléletű nemzetként írják le, mivel ott az alkalmazottak érdeke élvez elsőbbséget, míg az amerikaiakat tulajdonos-orientáltnak tartják (Olcott 2009, Jacoby 2007, Dore 2000). Ahogy Abegglen (2006) kommentálta a különbséget:

> [Japánban…] „A részesedés a vállalatban – bárkié is legyen – tőkebefektetést jelent. Ez a befektetés hozamra jogosít fel, amelyet minden olyan esetben megkapnak a befektetők, amikor csak lehetséges, de a részvényesnek nincsenek további kötelezettségei vagy jogai.” (93)

Az ezzel szembe állított amerikai rendszerben a vállalat a részvényeseké, bár többen hangoztatják, hogy az alkalmazottakra nagyobb figyelmet kellene fordítani, hiszen magasabb kockázatot viselnek, mint a kisrészvényesek (Yaziji, 2008). Az OECD definíciója szerint „a vállalat központi feladata a részvényesi érték növelése hosszú távú gazdasági érték előállításán keresztül." (Abegglen, 2006: 132)

Úgy érezzük, fontos a két szemlélet közti különbségtétel, mivel az érintetti rendszerek stabilabbnak tűnnek, de kevésbé reaktívak, mint a tulajdonosi-szemléletű modellek. Ahogy Liker és mások (1999) munkája rámutatott, sok érintett érdekeinek figyelembe vétele esetén a vállalatok hajlamosak veszíteni a rugalmasságukból. Egy 1990-es, japán nagyvállalatok körében végzett felmérésben pedig a válaszadók 80 %-a úgy gondolta, hogy a vállalat az alkalmazottakhoz – vagyis Japán fő érintetti csoportjához – tartozik (Yoshimori, 1995). Az is világos, hogy az ügynökelmélet alapjai nehezen alkalmazhatóak Japánban, mert a szakszervezetek, felvásárlások, beszállítók, menedzserek, hitelezők és adósok nem ugyanolyan szerepet játszanak, mint a nyugati országokban. Kester (1996) szerint a japán részvényesek érdeke viszonylag kevéssé fontos, mert legtöbbjük a vállalat fő hitelezője, fogyasztója, beszállítója is egyben – számukra ez a kereskedelmi és / vagy hitelezői kapcsolat legalább annyira fontos, mint a saját tőke-megtérülésük. A tulajdonosok emiatt sokszor nagyobb ügynöki költséget szenvednek el, viszont a japán rendszer alacsonyabb tranzakciós költségeket és stabilabb üzleti kapcsolatokat hoz létre. Ezzel szemben – érvel Kester – az USA-ban jellemzően magasabbak a tranzakciós költségek.

Egy másik folyománya az alkalmazottak nagyobb súlyának a tulajdonosokkal szemben az, hogy a japán vállalatokra kevésbé hatnak rövid távú ösztönzők, így hosszabb a stratégiai időhorizont (Pucik & Hatvany 1982, Dore 2000). Általában véve Japánban minimális annak a veszélye, hogy egy alkalmazott a jövőt veszélyeztető döntéseket hozzon a pillanatnyi haszonszerzés reményében, hiszen a munkavállalók többsége rendszerint az adott szervezetben marad egész pályafutása alatt.

A japán cégek történelmi fejlődésének természetes folyománya, hogy az amerikaiakhoz képest inkább kooperatív stratégiákat alkalmaznak (ezt látni fogjuk a vállalati szakszervezetek esetében is). Korábban kifejtettük, hogyan képes a kollektivizmus a tranzakciós költségek csökkentésére. Richard Nielsen egy tanulmánya is ezt bizonyítja: „A legtöbb, de nem az összes esetben, úgy tűnik, a kooperatív stratégiák nagyobb értéktermelő hatékonyságot eredményeznek." (Nielsen, 1988: 475) Nielsen a stratégiai

menedzsment, a játékelmélet, az evolúciós biológia és az ökoszisztéma elmélet felhasználásával vizsgálta meg és magyarázta a kooperatív stratégiákat és több, Japánból vett gyakorlati példát – a MITI és a Keidanren működési elveit, a Hitachi és az IBM kapcsolatát, a Matsushita VHS technológiáját, vagy a Japán és Kína közötti kereskedelmet.

3.2) Költség- és minőségorientáció (a termék-megkülönböztetéssel szemben)

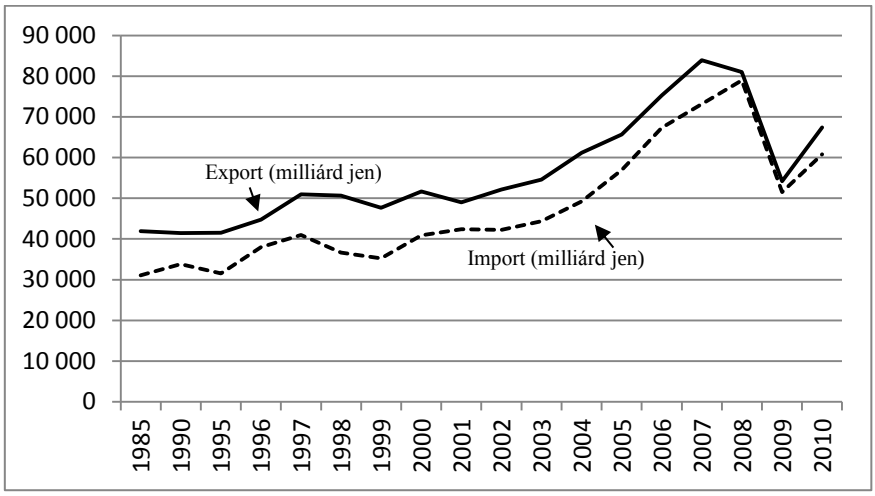
A költségvezető stratégia, ahogy azt Porter (1980) leírta, a termék-megkülönböztetés alternatívája, a piac egy speciális szeletére (niche) fókuszálás mellett. A költségvezető stratégia jellemzően az olcsó munkaerővel rendelkező országoknak segít versenyképessé válni és némi alapot gyűjteni a növekedéshez – ez sokáig Japánnak is segített. Amikor azonban az iparosodás elér egy bizonyos szintet és a munkaerő drágábbá válik a versenytársakénál, ugyanez a stratégia könnyen válhat teherré és rosszul irányított fókusszá – ahogy ez Japánban történt (Porter és mások, 2000).

Japán régi stratégiája nyilvánvaló előnyökkel jár. Mivel a japán vállalatok jellemzően belső erőforrásokkal finanszírozták a növekedésüket, természetesen arra koncentrálnak, hogy a fogyasztó igényeihez leginkább igazodó és legolcsóbb és / vagy jobb minőségű terméket állítsanak elő, mint a versenytársak (Pucik & Hatvany, 1982). A japán termékek hosszú évtizedek óta nemzetközi szinten is kiemelkednek ár-minőség arányuknak, a magas szintű technikai megoldásoknak és a precizitásuknak köszönhetően, míg a profit nem volt olyan fontos cél (Jacoby, 2007).

Ennek megfelelően a termelés kapta a legnagyobb hangsúlyt a vállalatokban, és különös gonddal kezelték a folyamatos innováció, a minőségjavítás és a költségcsökkentés kérdését. Tovább magyarázza a jelenséget az a történelmi tény is, miszerint az értékesítést szakosodott kereskedő cégek végezték Japánban, nem pedig a termelő. Emiatt ugyanis megintcsak háttérbe szorulnak az értékesítési és marketingszempontok, összehasonlítva a nyugati vállalatokkal (Abegglen, 1960). Ahogy már említettük azonban, a költségvezető stratégia nem megfelelő, illetve kielégítő egy erősen versenyző, globális kontextusban, ahol a versenytársak olcsóbb munkaerővel és összehasonlítható technológiai fejlesztésekkel rendelkeznek. Talán eljött az idő, mikor Japán a 2.0-ás paradigmára ugorhat. Fields, Katahira és Wind (2000) ugyanezen a véleményen van: „A marketingtudás lesz az egyik kulcstényező, amely elválasztja majd a győzteseket és a veszteseket ezen az új, fogyasztó oldalról

meghatározott piacon… Vége annak a kornak, amikor a piac automatikusan felszívta a legújabb, drága termékeket.” (xii)

16. ábra: Japán kereskedelmi mérlege (a vámeljárásban regisztrált forgalom alapján)



Forrás: Pénzügyminisztérium (Japán)

Egy fontos kontextuális tényező nagyban különbözik az 1970-es évek amerikai versenyképességi problémájától: a kereskedelmi mérleghiány Japánban nem segítette a válságérzet kialakulását. A 16. ábra mutatja a japán import és export egyenlegét. Mivel a mérleg folyamatosan pozitív, a japán gazdaságon nincs akkora nyomás, amely a változás irányába tolná a rendszert, mint negyven éve az Államokban.

3.3) Diverzifikált tevékenység, spin-off vállalkozások

Japán 1990-ig tartó növekedési periódusa beruházásra és bővülésre ösztönözte a vállalatokat. Olykor azonban a cégeknek még csoportba tömörülve sincs lehetőségük, hogy adott irányba mozdulhassanak, vagy a szükséges erőforrások hiánya, vagy a politikai kötöttség miatt. A piaci lehetőségek kihasználására ilyenkor praktikus megoldás lehet egy új vállalkozás létrehozása – ami jellemző gyakorlat a japán üzleti életben. A japán nagyvállalatok és keirecuk minden esetben jobban szeretik a bővüléssel, vagy szövetségkötéssel való növekedést, amikor új üzleti egységeket csatolnak a már létező cégcsoportokhoz, vagy átszervezik a tranzakciókat egy alapvetően egytermékes cégekből álló csoportban (Fruin, 1992: 203). Számos ok támasztja alá ezt a viselkedést.

Először is köztudott, hogy a japán társadalom az olyan vezetőket becsüli meg, akik a cégüket tartós létszámmal és piaci kapcsolatokkal képesek fenntartani (Pucik & Hatvany, 1982: 37). A felsővezetés feladata, hogy biztosítsa a stabil foglalkoztatást;

bármilyen drasztikus változás a formális vállalati szerkezetben – például átvételek, fúziók, akvizíciók (ide értve különösen a kapcsolati hálón kívüli cégeket), kiszervezések – ritkaságszámba megy Japánban (Clark, 1979).

Már korábban kifejtettük, hogy a feudalizmustól a II. világháborúig a családi tulajdonban lévő konglomerátumok (zaibacu) fedték le Japán ipari aktivitásának nagy részét. A Meidzsi iparosítás idején egyedül ezek a családok voltak voltak képesek nagyobb beruházásokra. Így szinte az összes ilyen vállalat széles körűen diverzifikált óriássá vált, pár jól ismert névvel az élen, mint például Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Yasuda, Furukawa, Konoike, vagy Kawasaki (Hamada 1991, Hirschmeier & Yui 1981).

A II. világháború után az amerikai megszállás ezeket a konglomerátumokat felosztotta, és részenként kiárusította. Az 1950-es évek végére újra csoportba szerveződő vállalatok hivatalosan nem tudták újragenerálni a régi holding-struktúrákat, így apránként informális, cégek közötti hálózatokat hoztak létre profi menedzsmenttel, többé-kevésbé a régi zaibacuk mintájára, de megtartva a szétaprózódott tulajdonosi szerkezetet. Ezek a csoportosulások nagymértékben diverzifikált üzleti portfóliókat takartak, hasonlóan a családi tulajdonban lévő elődeikhez – elsősorban a gyors növekedés[69] és a Plaza egyezmény utáni *endaka* (túlértékelt jen) időszakok alatti beruházások következtében. A kogaisha-k (leányvállalatok) kialakítása tette lehetővé, hogy a japán vállalatok centralizáltak és homogének maradjanak (Jacoby, 2007).

A keirecu csoportokat alkotó vállalatok egyenként nem túl diverzifikáltak (lásd a következő pontot). A stratégiájuk Fruin (1992) szerint az, hogy kevés féle termékből vagy szolgáltatásból teljes körű kínálattal rendelkeznek, amit Fruin „full-line stratégiának" hív (22). A különféle, egy vállalaton belüli termékvonalak aránya Japánban láthatóan legalább 50 %-kal alacsonyabb, mint az amerikai vagy európai iparban, és 1987-ben a legnagyobb japán cégek többsége kizárólag egyféle terméket termelt – vagy legalábbis az összes eladás 80 %-át egyféle termék tette ki.

Kétségtelen, hogy a növekedési és diverzifikáló stratégiák különösen növekvő gazdaságban érvényesek, és ez Japánban adott is volt 1990-ig. A változás ezután következett. Ahogy Kuroda és Maruyama (1997) megállapította: „a japán vállalatok új, M&A-re, kiszervezésre, szövetségekre épülő stratégiája jelzi az új környezetnek való megfelelés erőfeszítéseit" (179). Mára a vállalatok bezárása túlsúlyba került az újak létrehozásával szemben.

[69] Az 1960-as évektől a korai 1970-es évekig, lásd Abegglen (2006).

4) A strukturális elemek fejlődése

Összehasonlítva a japán és amerikai cégeket, az egyik első, szembeötlő különbség a szervezetek formája. Williamson és Chandler tapasztalatai azt mutatják, hogy az amerikai nagyvállalatok divizionális szerkezetben tudnak leginkább innovatív és hatékony módon működni. Ezekben a cégekben a felsővezetés egy központból felügyeli a divíziók tevékenységét, de ez leginkább pénzügyi monitoringot jelent, és a különféle társaságirányítási megoldások garantálják, hogy a vezetők ne éljenek vissza a hatalmukkal (lásd az ügynökelméleti dilemmákat). A vállalatok így a tulajdonosok javára működnek.

Japánban ez a divizionális forma kevésbé terjedt el, és nem is annyira elismert, mint a funkcionális struktúra (Fruin, 1992). A monitoring és a társaságirányítás sok tekintetben különbözik a két forma esetében, amit ebben a pontban mutatunk meg részletesebben.

4.1) Nagy és komplex, funkcionális alapú cégcsoportok

A háború utáni japán cégek egy-egy speciális termékkategóriára fókuszálták a termelésüket, például autógyártásra, elektronikára, vagy üdítőitalokra. Ebben a speciális kategóriában azonban rendkívül gazdag és folyamatosan megújuló választékot voltak képesek létrehozni (Marosi, 2003).[70] Mindemellett ezekre az egytermékes cégekre erős formalitás volt jellemző: a japán vállalati piramis általában magasabb, mint a nyugati szervezeteké (Dore 1973, Azumi & McMillan 1975). A számos vezetői szint sok lehetőséget teremt az előléptetésre, így természetes, hogy Japánban a nagyvállalatok vonzóbb munkahelynek számítanak, mint apróbb társaik (Cole, 1971). Dore (1973) szerint a japán szervezetek hierarchizáltsága más szempontból is jelentős: például akadályozza a társadalmi osztályok öntudatra ébredését. Osztályok helyett a japán cégeknél az alá-, fölérendeltségi viszonyok végeláthatatlan sora alakul ki. Ilyen szerkezetben megritkul az azonos pozíciót betöltők száma, ami gyengíti a szakszervezetek erejét.

[70] A stratégiája miatt ezt a céget „egytermékes” cégnek nevezik (Locke, 1996).

Ezekre a funkcionális egységekre épült fel a japán menedzsment egyik legismertebb sajátossága: a hálózatok. A japán gazdasági szakirodalomban többféle csoporttal és hálózattal találkozhatunk, bár néhány elemző ezeknek még a létezését is tagadja (Miwa & Ramseyer, 2006).

A „horizontális hálózat" kifejezés (*kigyoshudan*) a kereskedőházakkal, pénzügyi intézményekkel (főbank, befektetési, illetve biztosítótársaság) társult nagy termelővállalatok csoportjára vonatkozik. A tagvállalatok egymás részvényesei, ezt kereszttulajdonlásnak nevezzük – ez biztosítja a „baráti" tőkét, és gátolja a felvásárlásra vonatkozó nemkívánatos kísérleteket. A csoport ismertetőjele még, hogy hitelezési és kereskedelmi ügyletekkel is összekapcsolódnak a vállalatok, az igazgatók egyik tagtól a másikig vándorolhatnak, és az elnökök rendszeres találkozókat tartanak (Johnston & McAlevey, 1999).

„Függőleges hálózatokon" az egész beszállító piramist értjük (amibe néha több ezer kis cég tartozik bele) [71] egy-egy nagyvállalat alatt, ahol a végterméket összeszerelik. Japán legnagyobb vállalatai – a keirecuk – gyakran ötvözik ezeket a típusokat, bár tudunk néhány nagy cégről, melyek nem tagjai egyetlen horizontális csoportosulásnak sem, mégis megvan a saját beszállítói hálózatuk. Elemzők szerint ezek a japán alvállalkozói hálózatok nem sorolhatók sem a piaci, sem a szervezet típusú kapcsolatok közé – lásd az első fejezetet, tranzakciós költségelmélet (Liker, Fruin, & Adler, 1999). Ezt a sajátos viszonyt japánul úgy nevezik, hogy *shigarami*: érzelmi kötelékek a beszállítók és a vevők között.[72]

A keirecu csoportok előnyei és létezésüknek okai – egy egyedül álló céghez viszonyítva – nyilvánvalóak Japánban. Ők játszották a központosított erőforrás-elosztó szerepét (köszönhetően a korábban felgyűlt tőketartalékoknak), valamint vezetőket, vezetési ismereteket és politikai kapcsolatokat biztosítottak a tagok számára. Az általánosan elfogadott egyenlőségi elvet követve a csoportok elvégeztek valamiféle újraelosztást is: támogatást adtak a gyenge cégeknek a nyereségesek kárára.[73] Az újraelosztás általában az állam feladata, Japánban azonban ez a vállalati gyakorlat teszi lehetővé, hogy az állam erős, de kicsi maradjon.

---

[71] 1989-ben a Daimler Benz 370 000, a General Motors 750 000, míg a Toyota Motor Company 65 000 embert foglalkoztatott. Amíg a fenti létszámmal a GM közel 7,9 millió járművet állított elő, addig a Toyota több mint 4,5 milliót. Ugyanakkor egy 1977-es MITI tanulmány szerint a Toyota Motornak első szinten 168, a másodikon 5437 (a beszállító beszállítója), a harmadikon pedig 41 703 beszállítója volt (Fruin, 1992).

[72] További részletekért a hálózatok különböző fajtáiról, lásd: Fruin (1992) vagy Lincoln és Gerlach (2004).

[73] Ezt sokan bírálták is, hiszen a rosszul vezetett cégeket is életben tartja.

Lincoln és Gerlach (2004) véleménye szerint a főbankkal rendelkező keirecu csoport megfelelő megoldás a megbízó-ügynök problémára is: amiatt, hogy néhány, egymást jól ismerő partner bevonásával valósul meg a tulajdonlás és a fő beruházások, az ellenőrzés automatikusan alacsonyabb tranzakciós költséggel valósul meg. A probléma itt a teljesítménymméréssel jelentkezik, ugyanis a hat legnagyobb keirecu gyengébb árbevétel-növekedést és nyereségességet mutat ki, mint a független vállalatok. Az ebből adódó dilemmát (ha a hálózatok kevesebbe kerülnek, miért nem nyereségesebbek?) később külön is tárgyaljuk a 6. pontban.

Johnston és McAlevey (1999) szerint az első hálózati struktúrák Japánban a zaibacu holdingokkal bukkantak fel, és stratégiai előnyt és pótlólagos erőforrásokat nyújtottak a tagjaiknak. A történelmi előzményeket vizsgálva Fruin (1992) azt állította, hogy a két háború közötti időszak szintén fontos volt, mert akkorra megvalósult egyféle szegmentáció és specializáció (főleg, hogy kielégítsék a háborús igényeket) jogilag független, de egymáshoz tartós szerződésekkel kötődő (ez akkor bizalmi kérdés volt) vállalkozások között. Így a szövetségek és koalíciók ugyanazt a szerepet játszották, mint a divíziók az amerikai vállalatokban. A divízió-szerű felépítés és a vállalatközi kapcsolatok az a két sajátosság, ami Fruin szerint „a gazdasági növekedés, valamint a termelés és a piacok burjánzásának hatására alakult ki a háború utáni Japánban” (177).

A megszállás alatt az amerikaiak célja a demokratikus társadalmi és üzleti modell kialakítása volt Japánban, és ennek keretében betiltották például a holding struktúrát is. A legfontosabb zaibacukat felszámolták és kisebb üzleti egységekre osztották. A múlt erős pénzügyi háttérrel rendelkező családjainak túlzott befolyása valóban csökkent, de az egyéni részvénytulajdonlást nem tudták széleskörűen bevezetni: a kezdetben tiltott vállalati részvényfelvásárlást engedélyezte a Dodge terv, így a likviddé vált részvényeket jellemzően más vállalatok vásárolták fel.[74] Továbbá a legtöbb felvásárló vállalat olyan cég részvényeit vette meg, amellyel korábban üzletelt (megtartva a korábban kialakult partnerséget). A banki tulajdonjogot – melyet eredetileg szintén tiltottak – engedélyezték 10 %-ig 1953-ban (a plafont újra leszállították 5 %-ra 1987-ben). A béketárgyalások lezárultával, az 1950-es évek elején a MITI nekilátott a kereskedőházak nemzetközi hálózatának újjáépítéséhez, majd ezt továbbadta a vállalatoknak. Néhány éven belül ennek eredményeként létrejöttek az új, informális vállalatcsoportok, melyek tagjai kereszt-tulajdonlással kapcsolódtak

[74] Dodge ellenőrzése alatt az 1940-es évek végétől Japánban beindult egy új reformprogram a gazdaság talpraállítása érdekében.

egymáshoz. A MITI még elő is mozdította a stabil kereszt-részvénytulajdonlást, mivel aggódott a tőkeliberalizáció és a külföldiek felvásárlásai miatt (Locke 1996, Lincoln & Gerlach 2004).

Mint a háborús gazdaság alatt, a gyors növekedési korszak bátorította az alvállalkozói rendszer fejlődését, így a gyorsan növekvő keresletet ki tudták elégíteni. Ezeket a fokozatosan kialakuló hálózatokat az 1950-es évek elejétől keirecunak nevezték. Hasonlóan elődeikhez, a zaibacukhoz, a keirecu csoportok végül az üzleti élet minden területére eljutottak. A cél az volt, hogy lefedjék a gazdaság teljes spektrumát iparáganként minimum egy tagvállalattal – ezt a taktikát terítéses („one set") elvnek hívjuk (Fruin, 1992: 189).

Az 1970-es évek után (a gyors növekedési szakasz végén) a hálózati formák talán elvesztették a jelentőségüket – legalábbis Lincoln és Gerlach (2004) és Katz (1998) így gondolja. Az úgynevezett modernizációs elmélet szerint a csoportok szerepe a tőke elosztásában vagy az ellátási láncok és disztribúciós csatornák strukturálásban egyre kevésbé fontos a tőke és a termékpiacok érésével párhuzamosan. Az *endaka* (a túlértékelt jen 1986–90 közötti időszaka) alatt a csoportkohézió jelentős mértékben csökkent a spekuláció erősödése miatt. A buborék kipukkanása után ráadásul a cégeknek le kellett írniuk (legalábbis részben) a részvénytulajdonlásaikat, a bankok beragadt kintlévőségei pedig csökkentették a tőketartalékaikat és hitelnyújtó kapacitásaikat, azaz sérült a főbanki tevékenységük (Ozsvald, 2007). A vállalatirányítási reformok megnehezítették az igazgatók tagvállalatokhoz helyezését, ami szintén rombolta a csoportkohéziót.[75] A kereszt-részvénytulajdonlás tovább hanyatlott az 1990-es évek vége felé: az ázsiai pénzügyi válság romboló hatása mellett ekkorra a japán buborék kipukkanása már az egész világon nyilvánvalóvá vált (Jackson & Miyajima, 2007). A japán vállalatokban egyre több lett a külföldi tulajdonos, akik aztán megpróbálták átalakítani azokat (Olcott 2009). Ennek ellenére Johnston és McAlevey (1999), vagy Lincoln és Gerlach (2004) még mindig úgy látták, hogy a céges hálózatok megmaradtak a japán üzleti életben.

A kapcsolatok gyakran informális természetének köszönhetően kissé nehéz meghatározni, hol vannak manapság a vállalatcsoportok határvonalai. Dore (2000) például kihangsúlyozta, hogy a kereszt-részvénytulajdonlásnak két összetevője is van: a kölcsönös és a tartós tulajdonlás. Az ő számításai alapján 1987-92 között az összes részvény 21 %-a kölcsönös tulajdonban volt, ami 1999 márciusára 16 %-ra esett vissza.

[75] Lincoln és Gerlach (2004) állítja, hogy a kereszt-részvénytulajdonlás és az igazgatók áthelyezése a japán megoldás az ügynökelméletre.

A stabil részvénybirtoklások száma is csökkent közel 6 évig, és körülbelül 41 %-on állt 1999-ben. Figyelemre méltó, hogy a nem pénzügyi profilú vállalatoknak 1999 márciusában magasabb kereszttulajdonlási arányuk volt, mint 1987-ben. Szintén érdekes, hogy a keirecu elnökök még mindig együtt ebédelnek havonta egyszer, és a Mitsubishi, a Sumitomo és a Mitsui ugyanolyan arányú kereszttulajdonnal rendelkezik, mint 1992-ben – nagyobbal, mint 1987-ben. Jacoby (2007) megerősítette, hogy a hat legnagyobb keirecuban a kereszt-részvénytulajdonlás aránya magasabb volt 2001-ben, mint a korai 1980-as években. Számításai szerint a vállalatok 90 %-a még ma is része valamilyen kereszttulajdonlási formának.

4.2) Belsős tagok által dominált, nagyméretű igazgatóságok

Az 1980-as években az amerikai tulajdonosok erősen hiányolták a vezetők tevékenységéről szóló információkat, és a japán vállalatokat – látván, ott mennyire megbíznak a felsővezetésben – példaként emlegették (Lincoln & Gerlach, 2004). Az 1990-es évektől aztán ennek a „bizalomnak" az árnyoldalaira is kezdett fény derülni. Először is a japán igazgatóságokban kizárólag „bennfentesek" (a vállalat korábbi vezetői) ültek – túl sokan ahhoz, hogy hatékonyan tudjanak működni (Abegglen 2006, Schaede 2008, Katz 2003).

Így könnyű volt bizalmi légkört teremteni az igazgatóság és a menedzsment között, és az igazgatóság szakértelme a vállalat eszközeinek hatékonyabb felhasználásához is hasznos segítségnek bizonyult. Ugyanakkor ezek az igazgatósági tagok csak a saját vállalatukat és iparágukat ismerik, így korlátozottabb rálátásuk van a piaci legjobb gyakorlatokról. A belsősökkel feltöltött igazgatóság ráadásul nem képes a felsővezetést olyan módon ellenőrizni, ahogy azt a külföldi befektetők elvárnák.[76]

Akár ennek következményeként is felfogható Japán tranzakciós költségekre fókuszáló szemlélete (az ügynökelméleti dilemmákhoz képest): az igazgatóság szerepe itt elsősorban nem az volt, hogy biztosítsák a részvényesek ellenőrzését a menedzsment fölött. Ezt megtette helyettük a főbank, az önellenőrző alkalmazottak és vezetők, vagy a cég közösségi jellege[77] (Dore, 2000). Japánban az igazgatóság inkább az idős vezetők kompenzálására szolgált: nyugdíjba menetelükkor helyet kaptak az igazgatók között, így utolsó éveiket tisztességben tölthették el a vállalatnál.

Ennek a jelenségnek is megvan a történelmi magyarázata. A korai, családi tulajdonban lévő vállalatokban, mint a zaibacuk, a tulajdonosoknak nem volt szükségük az érdekeik intézményesített képviseletére, abban az esetben sem, ha professzionális menedzsereket akartak alkalmazni. Abban az időben, mikor a társas vállalkozások megjelentek (különösen a két háború közötti periódusban), az értéktőzsde nem tudott megbízható és likvid piaccá fejlődni, hanem a spekuláció és a kockázat helyszíne maradt. A bankrendszer ugyanakkor modern és fejlett volt az 1880-as évek óta. Ennek következtében a befektetések forrása a főbank lett, mely képes volt az erőforrásai felhasználását ellenőrizni a zaibacu holdingon keresztül (Nakagawa, 1983).

---

[76]Egy a legújabb botrányok közül az Olympus-ügy, ahol kiderült, hogy tulajdonosok elől eltitkolták a vállalat veszteségeit – lásd http://www.japantimes.co.jp/text/fl20111213zg.html

[77] A japán CEO nem rendelkezik annyi hatalommal, mint amerikai megfelelője, és a tény, hogy hosszú ideig dolgozott a vállalatnál, végül csökkenti a hatalommal való visszaélések lehetőségét.

Bár néhány tipikus hibára (mint például a CEO túlzott fizetése) a japán rendszer kevésbé ad lehetőséget, a kritikusok gyakran felróják, hogy az igazgatóság túl szoros viszonyban van a menedzsmenttel. Ennek következménye lehet a könyvelési csalás (az USA-ban is igen gyakori) és a részvényesek megkárosítása. A külsős (sőt külföldi) nézőpontnak egyre nagyobb jelentősége lesz az igazgatóságban, ahogy a forráshiányos japán gazdaságba egyre több külföldi tőke áramlik.

A transzparencia és a kontroll problémáját az 1990-es évek végén Hashimoto az ún. Big Bang reformokkal akarta rendezni.[78] Azóta a konszolidált eredményt részletesen ki kell mutatni, az eszközöket piaci értéken tartják és megjelennek a nyugdíjkötelezettségek – csak hogy néhányat említsünk a reformok közül (Abegglen 2006, Hayes 2000). Számos elemző hangsúlyozza, hogy ezek az átalakítások drámaian megváltoztatták a régi japán társaságirányítási modell elemeit (lásd Aoki és mások, 2007). Mások azt mondják, hogy a kereszt-részvénytulajdonlás – bár lassan megszűnik –, még mindig egy fő akadályt jelent az átláthatóság és a magasabb profit elérésében (Dore, 2000).

2001 végére külföldiek kezébe került a japán jegyzett vállalatok részvényeinek 19 %-a, az egy évtizeddel azelőtti 5 %-hoz képest (Lincoln és Gerlach, 2004). A 2000-es évek közepéig a külföldi tulajdoni hányad kb. 18 % maradt a termelővállalatok körében (Jacoby, 2007). Mindemellett – legalábbis Olcott (2011)szerint – a japán igazgatóságokban a külföldi tagok száma még mindig nagyon kevés.

Miyajima (2007) összefüggést mutatott ki az információk szélesebb körben való közzététele és a teljesítmény között, a kisebbségi részvényesek védelme és a külsős igazgatósági tagok számának esetében viszont látszólag nem volt ilyen kapcsolat. Nyilvánvalóan nincs garancia arra, hogy külföldi igazgatósági tagok bevonása növeli a teljesítményt. Nincs legjobb út a társaságirányításban sem, és nem találtak összefüggést a különböző országokban használt modellek és az egy főre eső GDP értéke között (Jacoby, 2007). Ugyanarra a problémára tehát többféle megoldásnak kell lennie. Akárhogy is, az elemzők általában egyetértenek abban, hogy Japánban – ahol most a menedzsment nemzetközivé válása nagyon aktuális téma – a régi ellenőrzési mechanizmusokon változtatni kell (Morikawa 2001, Lincoln & Gerlach 2004, Dore 2000).[79]

---

[78] A társasági jogot és a számviteli törvényt Hashimoto miniszterelnök alatt írták át komolyabban, a változások 1999-ben léptek életbe.

[79] Ugyanakkor meg kell jegyeznünk, hogy az amerikai gyakorlatok sem maradtak kritika nélkül. Elméletileg a CEO és az elnök az igazgatóságban két különböző személy, de úgy tűnik, az USA-ban sem ez a helyzet. Továbbá a „külsős tagok” gyakran az elnök ismerősei: olyan cégek jelenlegi vagy régebbi

4.3) Erős, központi HR

Hagyományosan talán az egyik legerősebb és legtöbb hatalommal bíró funkcionális egység a japán óriásvállalatokban a humánerőforrás részleg. Jacoby (2007) szerint a japán cégekben 1980-ban a központi HR részleg általában kétszer nagyobb volt, mint az USA-ban, viszonyítva az alkalmazottak számához. Mi lehet az oka, hogy a HR részleg viszonylag nagy, erős és befolyásos? Az 5. pontban tárgyalt számos magatartási elem (például tömeges toborzás és integráció, rendszeres rotáció, a szenioritás-alapú előléptetés és bérezés, kapcsolattartás a szakszervezetekkel) koordinálását csak egy erős és központosított részleg képes sikeresen ellátni. Ahogy a hosszú távú foglalkoztatás szokássá vált Japánban, a külső munkaerőpiac elcsökevényesedett, ami megnövelte a belső munkaerőpiac iránti igényt. Ehhez nagy HR részlegre volt szükség, mely képes arra, hogy minden szervezeti egységet elérjen, még a leányvállalatok szintjén is. Ennek következtében – szemben az amerikai szokásokkal –, a japán központi HR részleg hagyományosan uralkodik nagyságával és hatalmával a pénzügyi osztály fölött (Jacoby, 2007).

Ha egyszer megértjük a stakeholder-shareholder különbséget, és a szakképzett munkaerő kontra tőke problémát, nem meglepő, hogy a pénzügyi részlegek kisebb hatalommal rendelkeznek. A késői iparosodásnak és a kevéssé fejlett értéktőzsdének köszönhetően, a Meidzsi korszak zaibacui jobban hajlottak a főbanki, mint a tőzsdei finanszírozás felé. Még a háború utáni üzleti rendszerben is sokkal egyszerűbb volt a keirecuknak a saját főbankjaikat használni a tőkepiac (értékpapírok vagy akár kötvények) [80] helyett, vagy egyszerűen a belső erőforrásból finanszírozni a beruházásaikat. Ez utóbbi, különösen az 1980-as évek közepétől az elsődleges forrássá vált – mivel a cégek cash flow-ja ekkorra meghaladta a beruházási értéket. A

---

vezetői, ahol hasonló, kapcsolati alapon működik a board. A következmény hasonlít a keresztrészvénytulajdonlás hatásaihoz Japánban. Nem egyértelmű, hogy valamelyik kormányzási modell rosszabb-e, mint a másik – mindenesetre mindkét országban előfordulnak bebörtönzések a vállalati csalások miatt. A japán cégek és gazdaság „gyengébb teljesítményét" az elemzők persze nemcsak társaságirányítással kapcsolatos érvekkel magyarázzák: említik az elégtelen belföldi versenyt, az alkalmazottak és vezetők mobilitásának hiányát, a felvásárlások hiányát, vagy a rosszul működő tőkepiacokat (Katz, 2003).

[80] A háború utáni vállalatcsoportoknak (keirecu) rendszerint volt egy banki tagja, melyet „főbanknak" neveztek – ezt a német bankstruktúra ihlette –, és amely 5% körüli részesedést birtokolt a tagvállalatokban és kedvezményes kölcsönöket és egyéb szolgáltatásokat nyújtott nekik. A *Nihon Keizai Shimbun* 2003-as felmérése szerint a 343 válaszadó cégből 96%-nak még mindig van(nak) főbankja(i), és csak 14 vállalat – mint a Toyota vagy a Sony – állította, hogy nincs (Abegglen, 2006).

részvényopciók emiatt hagyományosan nem részei a vezetők kompenzációjának sem (Hirschmeier & Yui 1981, Dore 2000).

Ugyanezen az alapon a japán pénzügyi szektornak történelmi okokból más funkciói is vannak, mint az extra profit termelése. Létezésének oka, hogy az ipart és a kiskereskedelmet támogassa. Jacoby (2007) hozzáteszi, hogy köszönhetően a rendszeres rotációnak, a központiban dolgozó vezetőknek is van vonalbeli tapasztalata. Következésképp nincs szükség arra, hogy erősen támaszkodjanak a pénzügyi adatokra és a monitoringra, mint az amerikai vállalatokban, és ezért a pénzügyek szerepe kevésbé fontos.

A spekulációs pénz hiánya jó is és rossz is lehet az üzlet számára. A japán háztartások hagyományosan kockázatkerülő megtakarítók, akik olcsó tőkét biztosítanak például az államháztartási hiány finanszírozásához, vagy az export támogatásához (Móczár, 1987). A háztartások még a postai megtakarítások formájában is a biztonságot választották a profit ellenében, és ez a kockázatkerülő magatartás a buborék kipukkanásának hatására csak erősödött. A fentiek következménye, hogy két évtizeddel 1990 után, a Nikkei index éppen csak a buborék utáni legalacsonyabb szint fölött van.

A pénzügyek szerepe és súlya nyilvánvalóan növekszik a vállalatoknál: ezt mutatja Jacoby (2007) 2000-es évek közepéről származó rangsora arról, hogy Japánban jellemzően melyik részlegből emelkednek ki a felsővezetők: (1) Tervezés / stratégia; (2) Marketing / értékesítés; (3) Pénzügyek és HR; (4) K+F; és (5) Termelés / üzemeltetés. A tervezés még mindig az első helyen van, míg az USA-ban a pénzügyek szerepe az uralkodó.

4.4) Döntéshozatali folyamat: cél a konszenzus

Egymás győzködése helyett a japánok jellemzően közös, mindenki számára elfogadott megoldást igyekeznek találni – ebben nagy szerepe van a hierarchiának. A konszenzusos döntéshozatal egyik látványos jele az ügyvédek száma Japánban: a jogviták során a pereskedés még nagyon szokatlan (Keys & Miller, 1984).

A japán döntéshozatalban sokan részvételen alapuló, illetve konszenzus-orientált folyamatot látnak, melyben a kezdeményezés alsóbb szintről érkezik (Yoshino, 1968). A döntéshozatali viselkedést leíró klasszikus példák a *nemawashi* (gyökérrendezés) és a *ringi-sho* vagy *ringi-seido* (egy javaslat körbeadása, megvitatása, és döntés)

folyamatai.[81] A javaslattétel vagy a döntéshozatal a japán vállalatokban klasszikus módon alsóbb pozíciókból indul (azaz fiatalabb alkalmazottaktól), akik, mielőtt hivatalos javaslatot tennének, körbejárják az érintett kollégákat, és begyűjtik a véleményüket. Az ötleteket és aggodalmakat szabadon kimondhatják a folyamat ezen szintjén, mert itt még nem foglal magába hivatalos felelősségvállalást (Pudelko, 2006). Mikor az alapötletben informálisan mindenki megegyezik, a *nemawashi* fázis befejeződik.

Ezután írásba foglalják a javaslatot (ringi-sho) és a dokumentum megindul a piramis teteje felé, s közben minden érintett ellátja a jóváhagyását jelző pecséttel. Minden javaslat eléri a hierarchia csúcsát, emiatt az elsőszámú vezetőnek szimbolikus felelőssége van minden döntésben. Több elemző (Dore 1973, Yoshino 1968) is állítja, hogy ezek a hatalmi struktúrák a formális hatalom nagyfokú koncentrációját kombinálják a részvételi decentralizálációval. Lényegében úgy tűnik, hogy a *ringi-sho* útja egyszerűen csak az informális beszélgetéseken (*nemawashi*) elért konszenzus hivatalos formába öntése. Mire a javaslatot megírják, az ötletet már minden érintett felé kommunikálták, így biztosítva a jóváhagyásukat (Hatvany & Pucik, 1981a). Olcott (2009) szerint, hogy a legtöbb cégnek már van elektronikus (számítógép alapú) formája a *ringi* rendszerhez, ami bizonyosan gyorsítja a folyamatot.

Pudelko (2006) úgy véli, hogy a harmonikus kooperáció és a könnyen elérhető konszenzus oka a japán szervezetek homogenitásában keresendő: a szereplők japán férfiak ugyanarról az egyetemről, akik sok éve ugyanabban a vállalatban szocializálódnak. Ugyanez a magyarázat arra is, hogy miért nehéz a meglévő kereteken kívül gondolkodni, és arra is, hogy miért hiányoznak a jelentős irányváltások.

Az utóbbi csak az 1990-es évek után vált problémává, mikor Japán stabil növekedési periódusa befejeződött, és nagy szükség volt az új, néha radikálisan új ötletekre és megoldásokra. Felszámolásokat, leépítést viszont már nagyon nehézkes részvételi és konszenzusos alapon intézni (Pudelko, 2006). A felsővezetők ezért mostanában már erősebb szerepet játszanak a stratégiaalkotásban, de a végrehajtást és az ehhez kapcsolódó döntéseket még mindig alulról-felfelé folyamatban hozzák, kombinálva a hagyományos japán és a nyugati gyakorlatot (Kono & Clegg, 2001).

[81] A fordítások angol eredetije Pudelkótól (2006) származik.

4.5) Munkacsoportok

A széleskörűen elfogadott „amerikai tégla, japán kőfal” elmélet szerint az amerikai vállalatoknál külön munkakörök léteznek minden dolgozó számára, a japán vállalatokra viszont ez nem érvényes (Hanaoka, 1997b). Japánban az elvégzendő munkát nem egyénekre, hanem csoportokra szabják, így az egyén feladatai és felelőssége meglehetősen homályosak.

A csapatmunkát (s*hūdan shugi*) a japán menedzsment kulcselemei közé sorolták, amikor a Globális verseny paradigma felbukkant az Egyesült Államokban (Pascale és Athos, 1981; Ouchi, 1981; Gordon, 1998). A japánok hatékonyak voltak, mert csapatokban dolgoztak, ami segítette a kommunikációt és a kooperációt, és a munkafolyamatot sokkal gördülékenyebbé és hatékonyabbá tette. Nyitott légterű irodákat használtak, ahol nem voltak külön szobák. A kommunikáció nyitott volt, a kollégák tájékozottak voltak mások folyamatban lévő projektjeiről (ami segítette őket abban, hogy helyettesíteni tudják egymást például betegség esetén), a vezetők pedig ott ültek a beosztottaik mellett. Ez hatékonyabb felügyeletet tett lehetővé az irodai szinten, az üzemekben pedig a „management by walking around” gyakorlatához vezetett. Mikor a japán modellt másolták, az amerikai cégek is bevezették a nyitott terű irodák rendszerét, erősen bátorították a csapatmunkát, és a csoportos munkán alapuló megoldásokat.

Többféle japán munkacsoport közül talán a „minőségi körök” tudhatják magukénak a legnagyobb hírnevet világszerte. Bár formájukban és céljaikban változatosak lehetnek, alapvetően minden minőségi kör egy viszonylag kevés alkalmazottból álló csoport, akik rendszeres időközönként találkoznak, hogy megbeszéljenek és megoldásokat találjanak a termelést érintő problémákra (minőség, költség, stb.).

Valószínűleg hasonlóan minden más országhoz, a japán történelem kezdetétől találhatunk csoportos munkavégzést. Annak ellenére, hogy Japánról sokan a csapatmunkára asszociálunk, a modern menedzsmentelmélet több szakértője is állítja, hogy a legtöbb magatartástudományi csoportmódszert elsőként amerikaiak (Argyris, McGregos, Likert és mások) fejlesztették ki. Feltételezhetően a japánok tőlük vették át ezeket (Keys & Miller, 1984). Mások azt mutatták ki, hogy a csapatmunkát – például a Minőségi Körben való részvételt – Japánban is „csak” egy extra kötelezettségként

fogják fel, nincs mögötte valódi önkéntesség (Cole 1980, Tokunaga 1983). Ugyanakkor Lincoln és Kalleberg (1985), miután felmérést végeztek a japán és az amerikai gyári munkások körében, erős pozitív kapcsolatot találtak a minőségi körbeli tagság és a vállalat iránti elkötelezettség között (mindkét mintában). A csoportban gondolkodás következményeit a fejezet több más részében is feltüntettük.

5) Szervezeti magatartás és foglalkoztatáspolitika

Az előző, szervezeti adottságokról, stratégiáról vagy struktúráról szóló pontokban számos kapcsolódási pontot találtunk a japán cégek magatartási elemeivel. Ez nem meglepetés, hiszen a kontingenciaelmélet egész modelljét erre a kölcsönös egymásrahatásra alapoztuk. Ebben a pontban a japán emberi erőforrás menedzsment főbb jellemzőit írjuk le. A terület különösen fontos, hiszen az élethosszig tartó foglalkoztatás, a szenioritás és a vállalati szakszervezetek sok elemző szemében még ma is a japán menedzsment metaforái (az úgynevezett három pillér). Azt is mondják, hogy az emberi tényezők jobban megmutatják egy adott kultúra jellemvonásait, mint a többi terület (például cégjog, társaságirányítás), mivel azok sokkal könnyebben szabályozhatók és változtathatók. Sok megfigyelő számára ez a pont a japán menedzsment veleje.

5.1) Toborzás közvetlenül az oktatásból

A japán diákok a végzésük előtt kb. egy évvel kezdik el az állásvadászatot – és ez a hosszú folyamat meghatározhatja az egész szakmai karrierjüket. A munkába állás napja egyöntetűen április 1., rögtön a diplomaosztó után. Az állásvadászat fontosságát csak kiemeli, hogy a japán vállalatok – mivel rendszerint közvetlenül az iskolákból toboroznak – jellemzően nem nagyon biztosítanak későbbi felvételi lehetőséget. (Abegglen 1960, Dore 1973)

Ennek megfelelően azok a vállalatok, melyeknek felvételi szándékai vannak, körülbelül egy évvel hamarabb megkeresik az iskolákat és egyetemeket, prezentációkat tartanak, vagy állásbörzéket szerveznek. A diákok, akiket érdekel a cég, egy jelentkezési lap kitöltésével nyomatékosítják érdeklődési szándékukat, illetve levelet vagy e-mailt küldenek. Ezután kezdődhet a kiválasztási folyamat, ami körülbelül 7 vagy

8 lépést foglal magába összesen. Néhány diákot ajánlhat a professzora, vagy egy, a cégnél dolgozó öregdiák, így ők azonnal közvetlen kapcsolatba léphetnek a vállalattal. A legfontosabb kiválasztási kritériumok közé tartozik az alkalmazkodóképesség, a helyes társadalmi magatartás, az iskolai referenciák vagy a családi háttér: ezek nagyobb súllyal esnek latba, mint a korábbi munkatapasztalat vagy a nyelvtudás. (Schulz 2006)

Ennek a sajátos felvételi folyamatnak számos következménye van. Nyilvánvaló, hogy a rendszert a nagyvállalatok emberi erőforrás szükséglete élteti. A kis- és középméretű cégeknek, melyek nem tudnak tömegeket alkalmazni évente, mindig több erőfeszítést kellett tenniük, hogy felhívják magukra a megfelelő jelöltek figyelmét.

Másik következmény a fokozott függőség egy-egy cég alkalmazottai között. Egy újoncot általában az alapján választanak, hogy melyik iskolába vagy egyetemre járt. Az őt kiválasztó valószínűleg ugyanannak az intézménynek egy korábbi tanulója, így létrejön egy újabb személyközi kapcsolat, és a fiatalabb bármikor elérheti ezt az alkalmazottat a cégen belül, ha hasznos információra van szüksége, vagy kérdése van az érvényes magatartásmintákról. A felvétel után minden újoncot beosztanak egy több éve a cégnél dolgozó mentorhoz, aki felelős lesz a hozzárendelt betanulásáért és felügyeli a fejlődését. Az alkalmazottak közötti kapcsolatokat és információáramlást erősítik az iskolai öregdiák találkozók és a munka utáni iszogatások is, ahol az adott vállalat fiatal és szenior tagjai informális környezetben gyűlnek össze (Methé & Miyabe, 2006).

Az Edo korszak korai kereskedőházai, mint a Mitsui család, fontosnak tartotta az alkalmazottak gyermekkortól való nevelését, de a munkavállalók iskolából történő toborzása csak a Meidzsi periódusban fejlődött ki, Japán iparosodása alatt (Sakudo, 1990). Az, hogy minden tavasszal felvesznek pár frissen diplomázott fiatalt, egy egyszerű okra vezethető vissza: az európai gépek széleskörű bevezetésére. Az 1800-as évek végén még mindig az *oyakata* [82] uralta az ipari termelést. A szakképzett munkavállalók hiánya a gyorsuló iparosodás következtében vált egyre sürgetőbbé, azaz a kínai-japán háború (1894-95) alatt és után: míg 1890-ben 13 000 mérnök dolgozott Japánban, addig ez a szám 1905-re 150 000-re nőtt (Dore, 1973). A gépesített termelési rendszernek új kompetenciákra, és a vállalat által képzett, kompetens személyzetre volt szüksége. A legkönnyebb módszer erre az volt, hogy közvetlenül az iskolákból alkalmaztak fiatal fiúkat, akiket hatékonyabban lehetett betanítani (illetve formálni) a

[82] Korábban említett szakképzett élmunkás.

vállalat igényeinek megfelelően.[83] A nevelés műszaki és erkölcsi értelemben is értendő. Ez a gyakorlat harmóniában állt a korábbi feudális szokásokkal, de ebben az esetben ezt az iparosítás szükségletei is generálták. Néhány cég még a saját iskoláját is megalapította.

A korai kezdeményezések után az iskola alapú toborzás törvényes támogatást kapott 1949-ben az átdolgozott Foglalkozásbiztosítási törvénynek (Employment Stabilization Law) köszönhetően, és széleskörű gyakorlattá vált az 1960-as és 1970-es években (Sugimoto, 2003). Az 1990-es évektől azonban a japán vállalatoknak több, toborzással kapcsolatos nehézséggel is szembesülniük kellett. Az egyik a növekvő bizonytalanság volt: nyilvánvaló, hogy a gazdasági hanyatlás idején még nehezebb a szükséges munkaerő mennyiségét megbecsülni egy évre előre, mint korábban. A megfigyelők megjegyzik azt is, hogy a legtehetségesebb fiatalok egyre inkább hajlamosak külföldi cégekhez jelentkezni, mint japánhoz, hiszen az előbbiek magasabb fizetést, rövidebb munkaidőt, nemek közötti egyenlőséget, teljesítményarányos jutalmat, objektív és gyorsabb előrelépési lehetőségeket nyújtanak (Schultz, 2006). A gyakoribb elbocsátások és demográfiai trendek egyre sürgetőbb igényt jelentenek a nem pályakezdők toborzása iránt is.

[83] Miért tudott Japán toborzási rendszert építeni az iskolát frissen elhagyó diákokra? Dore (1973) ezt a korai idők magas iskolázottsági arányával magyarázza, és azzal, hogy az iskolák időbeosztásra nevelték a fiatalokat és képesek voltak jellemzést adni róluk a toborozó vállalatok számára. Azt is meg kell jegyeznünk, hogy csak szakképzett munkásokból és lányokból (például a ruhaiparban) volt nagy hiány, iskolát végzett fiatal fiúkból soha.

5.2) Állandó vs. ideiglenes alkalmazottak

Két alap foglalkoztatási kategória van Japánban: az állandóan és a nem állandóan (ideiglenesen) foglalkoztatottak. A rendszer az állandó alkalmazottakra épül: ők jellemzően férfiak, akik egész életüket egy vállalatnál töltik el, a vállalatnak élnek és a vállalat élteti őket. A hírek még ma is tükrözik ezt a biztonságot: az Egészségügyi, Munkaügyi és Jóléti Minisztérium adatai szerint 2008 októbere és 2009 márciusa között például 184 347 munkahelyet szüntettek meg Japánban. Az érintettek között az állandó alkalmazottak száma 12 000 körül volt, a maradék főleg alkalmi munkásokból állt (Fukue, 2009).

A nőket, külföldieket, kisebbségi csoportokat, és azokat, akik kibuktak az iskolából, vagy akiket kirúgtak az első munkahelyükről, kizárták az állandó foglalkoztatás előnyeiből: ők ideiglenes vagy szezonális munkások, félmunkaidős dolgozók, vagy kiközvetített munkavállalók lehettek (Hanami, 2006).

A kategória durvának és diszkriminálónak tűnik, de mindkét oldalon találunk előnyöket és hátrányokat is. A nagyobb elköteleződés kétségkívül magasabb szintű munkabiztonságot és jövedelmet jelent (lást az 5. táblázatot), de józanul átgondolva az állandó dolgozókat (Salarymen) gyakran munkamániásnak tartják, kevesebb szabadságuk van, illetve gyengébb kilépési lehetőségeik azokból a munkafeltételekből, melyeket talán nem is kedvelnek.

5. táblázat: A jövedelmi különbség a teljes és a részmunkaidős dolgozók között (bónuszok nélkül)

	2001	2010
Órabér, férfi részmunkaidős dolgozók (teljes munkaidőben dolgozó férfi = 100 %)	51,5 %	55,2 %
Órabér, nő részmunkaidős dolgozók (teljes munkaidőben dolgozó nő = 100 %)	44,6 %	50,0 %

Forrás: Egészségügyi, Munkaügyi és Jóléti Minisztérium

Az állandó és az ideiglenes munkások ügye nem csak a bérekről szól: Japánban a pozíció hagyományosan sokkal fontosabb, mint a pénz. A konfuciánus értékek szerint társadalmi státuszt tanulás révén lehetett elérni, és – különösen 1868 előtti Japánban – örökléssel (Cole 1971, Bellah 1957, Rozman 2002). A Tokugawák kasztrendszerében a harcosok magasabb státuszban voltak, mint a földművesek, akiket a kézművesek és a

kereskedők követtek.[84] A feudális falusi élet azonban a földművesek kasztján belül is különbséget tett két csoport között: a tehetősebb, földdel rendelkező parasztokat (*honbyakushoo*), akik a község „hivatalos tagjai" voltak, megkülönböztették a föld nélküli szegényektől (*mizunomi*). Éhínségek alatt és az erőforrás-hiányos időszakokban ez a státuszkülönbség csak fokozódott (Nakane, 1990).

A Meidzsi kormány földreformja és a birtokrendszer megváltozása után az új tulajdonosoknak szükségük volt az állandó dolgozók mellett szezonális munkásokra is. Az iparosodás és az élethosszig tartó foglalkoztatás megjelenése után a gyárakban az állandó szerződések intézménye honosodott meg, de a munkaadóknak szükségük volt ideiglenes dolgozókra is, olyan munkakörökben, ahol nem lehetett egy évre előre látni az igényeket (Dore, 1973). Bizonytalanabb gazdasági körülmények között természetesen az ő arányuk is mindig nőtt. Az Egészségügyi, Munkaügyi és Jóléti Minisztérium 2009-es közleménye szerint a teljes munkaerőpiacon az ideiglenes munkavállalók aránya körülbelül 34 %, ami jelentős növekedés a 17 % alatti, 1984-es adathoz képest.

Mégis, a fő változás nem csak, vagy nem egyszerűen az ideiglenes dolgozók növekvő aránya a társadalomban. A növekvő arányuk mellett a számukra elérhető pozíciók spektruma is bővül: ma már irodai állásban (*ippanshoku*), műszaki vagy mérnöki területen is foglalkoztathatóak (Keizer, 2010).

5.3) Hosszú távú foglalkoztatás

Azt a gyakorlatot, miszerint a japán szervezetek friss diplomásokat toboroznak, akiket aztán nyugdíjas korukig meg is tartanak, „élethosszig tartó foglalkoztatásnak" vagy „állandó foglalkoztatásnak" (*shushin koyo*) is nevezik. Abegglen (2006) – aki először írt erről Nyugaton, és eredetileg „életre szóló elköteleződésnek" nevezte –, helyteleníti ezeket az elnevezéseket, mivel túl gyakran félreértéshez vezetnek. Annak érdekében, hogy elkerüljük ezt a vitát, és arra tudjunk koncentrálni, amit gyakorlatilag jelent, a japán rendszer e „pillérét" „hosszú távú foglalkoztatásnak" fogjuk hívni. Érvényességét Abegglen néhány éve is megerősítette: „Akkor [1958-ban], mint ahogy ma is, ez az a

[84] Az Edo periódus második fele egyre inkább feszült lett, mert a kereskedőknek több jövedelmük volt, mint a felettük álló kasztoknak, így arra kötelezték őket, hogy nyújtsanak kölcsönt a fölbirtokosoknak vagy a szamurájoknak, akik néha nem fizették vissza a pénzt.

mód, ahogyan a kaisha, mint szociális szervezet, teljesíti a kötelezettségeit a tagjaival szemben." (2006: 10)[85]

Vannak pozitív következményei, mint például az erősebb motiváció, a dolgozók hűsége, vagy a társadalmi előnyök a magasabb foglalkoztatottság révén, de ugyanakkor találhatunk hátrányokat is. Abegglen (1973) ide sorolja a gyengébb dolgozói mobilitást, az inkompetens alkalmazottak elbocsátásának nehézségét, a függést a növekedéstől, a magasan rögzített munkabéreket, két különböző cég összeolvadásának problémáit, vagy a külföldi leányvállalatok menedzsmentjének nehézségeit.

A nyilvánvaló előnyök mellett vannak történelmi okok is, melyek megmagyarázzák, hogy a vállalatok miért hajlamosak még ma is elkerülni az elbocsátásokat – bár nem mindig ez volt a gyakorlat.

Tudjuk, hogy az iparosodás előtti Japánban a mesteremberek és kisiparosok szabadon mozoghattak egyik munkából a másikba anélkül, hogy szükségszerűen egy vállalatnál maradtak volna hosszú ideig. Ezek alatt az évek alatt (az 1880-as évek végétől az 1890-es évekig) még az általános gyári munkások toborzása is egyre nehezebb lett: a munkaadók megpróbálták paternalisztikus ideológiával helyettesíteni a magasabb béreket és a méltó munkakörülményeket (Hirschmeier & Yui, 1981).

Később, a Meidzsi iparosítás alatt a gyári munkások meglehetősen nagy hányada gyárról gyárra vándorolt. Nakane (1972) egyszerű okkal magyarázta ezt: ezekben a korai időkben néhány speciális foglalkozás nagyon keresett volt. Ez a vándorlás nyilvánvalóan bizonytalanságot és kényelmetlenséget okozott a munkaadóknak. Próbálták megőrizni az állandó gyári munkaerőt, és a dolgozókat tartósan ugyanannál a vállalatnál tartani ahelyett, hogy rövid távú szerződésekre támaszkodtak volna. A toborzási módszerek átalakulása (fiatal dolgozók felvétele) így kikövezte az utat az élethosszig tartó foglalkoztatáshoz.

Az 1930-as évektől a II. világháború végéig a munkaerő megtartására még nagyobb hangsúly helyeződött. „A munkaerő gyárak közötti mozgásának tiltását támogatta az az erkölcsi érv, hogy egy munkavállaló úgy szolgálja legjobban a nemzetet, ha munkáját egy vállalatra fókuszálja. A gyárat háztartásként kell értelmezni, vagy családként, ahol a munkaadónak joga és kötelessége, hogy gondoskodjon munkavállalója, valamint annak családja anyagi és mentális biztonságáról." (Nakane, 1972: 17)

[85] A hosszú távú foglalkoztatás létezéséről vagy nem létezéséről szóló vita komplex és elfogult: lásd Saito és Vaszkun (2010).

A háború utáni korszak sok régi módszert megváltoztatott Japánban, de a korai években az elbocsátás egyenlő volt az éhhalállal (Gordon, 1998). A szakszervezetek erős támogatásával az élethosszig tartó foglalkoztatás megmaradt, mint a cégek fő foglalkoztatási formája. A családias eszmény és a jóléti szolgáltatásokra helyezett hangsúly szintén a háborús körülmények között fejlődött ki. Később intézményesült gyakorlatként – szintén szakszervezeti nyomásra – a háború utáni érában is megmaradtak. A kipukkanó gazdasági buborék megint csak változtatott a képen. A bajba került vállalatok átstrukturálásának következtében gyakoribbá váltak az elbocsátások, és az elbocsátókra már nem került az a bélyeg, mely néhány éve még rájuk sült volna[86] (Schulz 2006, Ahmadjian & Robinson 2001).

Abegglen fent idézett meggyőződése ellenére az elemzők egyáltalán nincsenek meggyőződve a hosszú távú foglalkoztatás továbbéléséről. Hanaoka (1997a) egy 1993-as, Munkaügyi Minisztérium által készített tanulmány alapján kijelentette, hogy az iskola befejezése után felvett középiskolások és egyetemisták 25-50 %-a felvételüket követő három éven belül kilép a vállalattól. Ő is elismeri azonban, hogy – bár létezik Európában és Amerikában is – Japánban az alkalmazottak hosszú távú szolgálata még mindig alapvető vezérelv, és az összesített munkaerő-elvándorlás is alacsonyabb. Inagami és Whittaker (2005) úgy találta, hogy az átlagos szolgálati idő (az egy cégnél töltött évek száma) Japánban folyamatosan nőtt az 1980-as évektől a 2000-es évekig. A férfiak körében az átlagos szolgálati idő az 1980-as 10,8-ről 2000-re 13,3-ra nőtt.[87]

A hosszú távú foglalkoztatást a törvény is támogatja: a 2003 júniusában elfogadott munkajogi változtatások nagyobb védelmet garantálnak a munkavállalóknak, ami – a törvény céljaival ellentétesen – akadályozhatja a felvételt (Hanami, 2006). Egy másik, 2003-ban elfogadott módosítás a foglalkoztatási rendszert teszi rugalmasabbá, és kiterjeszti a rövid távú foglalkoztatási szerződés lehetséges időtartamát, illetve a kiközvetített dolgozók alkalmazásának lehetőségét. A ma is hatályos foglalkoztatási törvény értelmében a cégek nem bocsáthatnak el alkalmazottakat „objektív és ésszerű indok” nélkül.[88] A tartós foglalkoztatási politika így folytatódni látszik, nem a hagyományos merev keretben, hanem rugalmas, új formában, ami jobban illeszkedik az egyes vállalatok adottságaihoz.

---

[86] Régebben ez a stigma nagyban akadályozta mind a jövőre vonatkozó alkalmazási kilátásokat, mind az értékesítést.

[87] Az OECD adatai szerint.

[88] A 2007-es törvény 16. paragrafusa kimondja: „Egy elbocsátás, ha az elbocsátásra nincs objektív és ésszerű indok, és nem felel meg az általános társadalmi elvárásoknak, a munkáltatói joggal való visszaélésnek minősül, és érvénytelen.”

5.4) Elnöki köszöntés az új családban

Virágzó szakirodalmat találhatunk a japán cégek közösségi szemléletére vonatkozóan. Ezek főbb szerzői között van Tsuda, Hazama, Abegglen és Cole. Ahogy Abegglen (1960) írta: „a gyárat, vagy vállalatot nem igazán különböztetik meg a társadalom más csoportjaitól" (139). A jelenség mögött a „közösségi vállalat" koncepció áll, mely nagyban kapcsolódik az érintetti szemlélethez is. Egy szimbolikus része a koncepciónak, hogy a felvétel után az újonnan diplomázottak csoportjának április 1-jén (az első munkanapjukon), a vállalat elnöke tart egy „atyai" üdvözlő beszédet.[89] Ez a fontos pillanat talán a múltat is idézi, hiszen a középkor vállalkozói gyakran adoptálták alkalmazottaikat, hogy a családi vállalkozás folytatódhasson (Hirschmeier & Yui, 1981). A korai textilgyárak igazgatói is sokszor tündököltek atyai szerepben, mivel a dolgozók jellemzően szüleiktől elszakadt, fiatal lányok voltak. Inagami & Whittaker (2005) azonban kiemelte, hogy a két világháború közötti és a háború utáni vállalatokban már nem volt meg ugyanez a hangulat. Volt egy fontos váltás a „családias vállalattól" a „jólétalapú menedzsment" avagy a „jóléti vállalat" felé.[90] A cégek növekvő mérete miatt az addig hangsúlyozott család-koncepciót már nem tudták fenntartani (az alkalmazottak nem is ismerték egymást), így az fokozatosan átadta a helyét egyfajta vezetői atyáskodásnak, mely azóta is tapasztalható a társadalomban. Ahogy Inagami és Whittaker írja (2005): „A közösségi vállalatok több jellemzője a hosszú távú foglalkoztatásból ered. Ez most repedezik, de nem omlott össze. Nem meglepő tehát, ha a közösségi vállalatok is kitartanak." (109)

Japánban – ebben az értelemben – a vállalat „alakítja az emberek családi és társadalmi életét, olyan környezetet nyújt, amelyben fejlődhetnek, barátokra találhatnak, házasodhatnak, nevelhetnek gyerekeket, majd távozhatnak az élők sorából; egy környezetet, melyben megtapasztalhatják az élet napos és árnyas oldalát is." (Maruyama, 1997: 111)[91]

---

[89] Az elnöki beszédekről (a gyakorlat a mai napig él) rendszeresen beszámolnak az április 1-i japán hírekben.

[90] Hazama és Dore elnevezése után.

[91] Az egyik indok valószínűleg az, hogy Japánban kevés alternatív lehetőség adódik kapcsolatok építésére és társas tevékenységekre. Sok esetben emiatt a vállalatok ezt a szerepet is magukra vállalják.

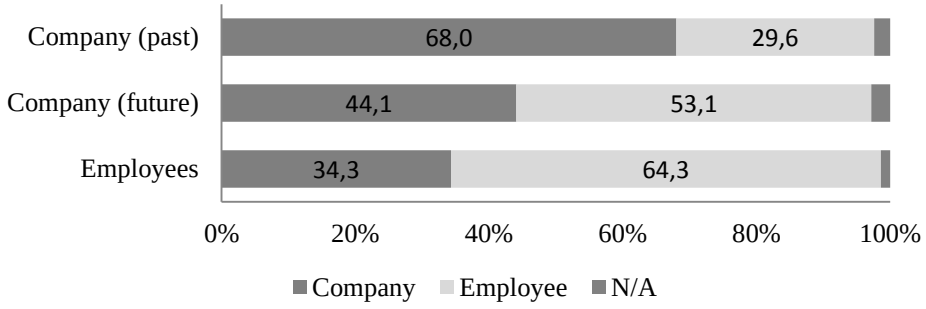
5.5) Csoportos, „on-the-job” képzések

A japán vállalatok hagyományosan felelősek az alkalmazottaik képességeinek fejlesztéséért, és a karrierútjaik ápolásáért. Ha már a társadalmi és csoportviselkedést elsajátították otthon és az iskolában némi elméleti tudással egyetemben, a fiatal japánokat még az iskola alatt elkezdik toborozni, ugyanazon a napon kezdenek dolgozni anélkül, hogy specifikus munkaköröket osztanának rájuk (Dore, 1973). Ez máris csoportos képzési igényt kelt, hiszen a frissen felvetteket „integrálni” kell: az első hónapok során megtanulják, hogyan viselkedjenek az új környezetben annak szokásait követve. Amire szükségük van a napi munkához, azt megtanulják munka közben, és a napi események és problémák megoldása során. Ha szükséges, a munka közbeni képzést (on-the-job training – OJT) kombinálják munkahelyen kívüli (például posztgraduális) oktatással is, melyet mindig a vállalat kezdeményez (Fujimura, 2006).

A tranzakciós-költség elmélet rutinfolyamatainak logikáján alapulva Fruin (1992) kijelenti, hogy a japán nagyvállalatok képesek a „tanulásból eredő megtakarítások” hatékonyabb kihasználására: amit az alkalmazottak megtanulnak munka közben, az alacsony fluktuáció következtében a vállalatnál is marad. Ez a termelést olcsóbbá teszi. A méretgazdaságosságot azoknál a vállalatoknál tudják kihasználni, amelyek egyidejűleg nagyobb tömegű munkavállalót tudnak toborozni: a csoportos tréning gyakorlata a HR osztály munkáját könnyíti.

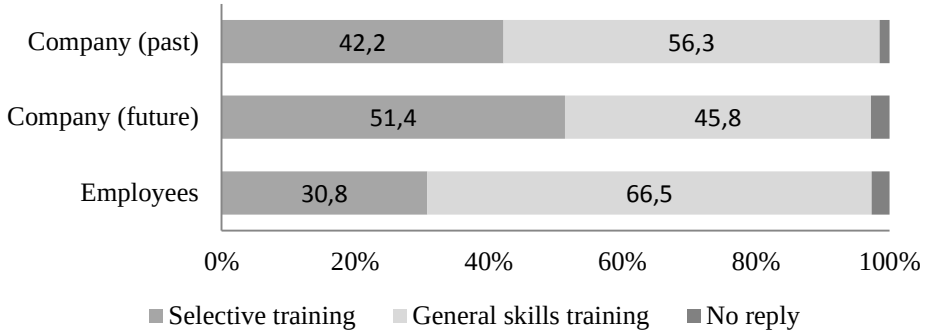
Az előnyök ellenére azt gondolhatnánk, hogy a csoportos, általános szakmai képzések nem túl vonzók az egyéni alkalmazottak szemében. A szakképzés minőségének vizsgálatához a Fuji Kutatóintézet az Egészségügyi, Munkaügyi és Jóléti Minisztérium nevében egy felmérést végzett 2000-ben. Az 1099 (alapvetően nagyvállalati) vezetőtől és 3103 alkalmazottól beérkező válaszok elemzése után megállapították, hogy a vállalatok a szakmai tréninget még mindig a saját felelősségüknek tartják, bár úgy gondolják, hogy ez a jövőben változni fog (lásd a 17. ábrát). Az alkalmazottak pedig hajlamosak azt állítani, hogy a képzés az ő felelősségük, de ennek ellenére szeretnék folytatni az általános szakmai tréningeket a sokkal inkább egyénre szabott megoldások helyett (18. ábra).

17. ábra: A szakképzés felelőse a válaszadók szerint



Forrás: Fujimura (2006: 110).

18. ábra: A kívánt képzések típusa



Forrás: Fujimura (2006: 111).

5.6) Lassú előléptetés

A japán menedzsment egy másik jellemzője a viszonylag lassú, kettős előléptetési rendszer: A japán alkalmazottakat előléptethetik „státuszba", mely inkább a szenioritással van kapcsolatban, és „pozícióba", mely pedig a múltbeli értékelésekkel és a felsőbb szinteken való üresedéssel függ össze (Pucik & Hatvany, 1982). Az alapelv az, hogy a hosszú és magas ranglétrának köszönhetően az alkalmazottakat az egész vállalati életük alatt tudják jutalmazni. Mivel ők (az állandó státuszú alkalmazottak) jellemzően egy vállalatnál maradnak nyugdíjas korukig, ez az időhorizont takarhat 20, vagy akár 40 évet is. A Nyugaton honos gyors, függőleges mozgást így természetesen le kell lassítani és más módszerekkel ki kell egészíteni a japán vállalatoknál. A lassú előléptetés következtében 2004-ben Japánban egy újonnan kinevezett CEO átlagéletkora 58,4 év volt, míg az USA-ban 49,1 év (Olcott, 2009).

Ha éppen nincs lehetőség feljebblépésre (magasabb szintű pozícióra), a státuszban történő előléptetés még mindig több tiszteletet és pénzt jelenthet egy alkalmazottnak, ugyanakkor egy tehetséges fiatal akkor is rendelkezhet több

felelősséggel, ha még nem teljesítette a szenioritás követelményeit az előléptetéshez (Pucik & Hatvany, 1982). Abegglen (2006) hangsúlyozta, hogy a japán lassú, szenioritás-alapú előléptetési gyakorlat soha nem volt teljesen tiszta: nem automatikus az út a csúcsra, és a fiatalabbak anélkül is hozhatnak fontos döntéseket, hogy magas pozícióban lennének. Másik előny, hogy a szenioritás-alapú előléptetés ugyanazt az objektív kritériumot nyújtja minden alkalmazott számára, ami méltányosabbnak tűnik, és a nyugati-típusú cégeknél tapasztalható szokásos feszültség a „győztesek" és „vesztesek" között hatékonyabban csillapítható. Ez gyakran vezet félreértéshez, hiszen a megfigyelők gondolhatják, hogy az aktuális teljesítmény nem számít az előléptetési döntésekben. A lassabb iram azonban nem ezt jelenti, csak hosszabbá teszi a pozíciókért folyó versenyt, fenntartja azok motiváltságát is, akik végül lemaradnak a legtöbb előlépési lehetőségről.

A rendszer kockázata ugyanakkor egyre nagyobb, mivel a legkompetensebb dolgozók számára a külföldi cégek gyorsabb karriert és nagyobb kezdeti bért képesek kínálni.

Történelmi gyökereket a lassú előléptetésre már a feudalizmusban is találhatunk: a Tokugawa korszak alatt a kereskedőházak is nagyon fiatal korban toborozták a dolgozóikat, és hosszú távú szerződéseket kötöttek velük. Következésképp ők már eleve hosszú távú, fokozatosan lépcsőző karrierrendszert alkalmaztak (a szárított termékeket forgalmazó üzleteknek például legalább 16 különböző rangja volt). A hierarchia szigorúan a szenioritáson alapult, és a státuszváltást szertartásos előléptetés jelezte: változott az illető hajviselete vagy öltözködése, vagy épp engedélyt kapott a dohányzásra (Sakudo 1990, Dore 1973, Nakane 1972). Sakudo (1990) ugyanakkor világossá teszi, hogy a Mitsui házban csak az 1720-as évekig volt a szenioritás az előléptetés legfontosabb alapja. Az 1730-as évek közepére a szenioritás csak a csoportvezetői címet segített elérni, felette (a menedzseri szinten) már inkább a teljesítményen múlt a kiválasztás. A foglalkoztatás ezen korai formái (mint például a Mitsui módszerek) aztán fokozatosan széles körben is elterjedtek a Tokugawa periódus közepére, mind a főbb városokban, mind a vidéki tartományok kastélyvárosaiban. Ezenkívül a Mitsui volt az első kereskedőház, mely holding vállalatot (zaibacu) hozott létre a Meidzsi Restauráció alatt, ami segített abban, hogy a vezetési stílusukat tovább vihessék.

Az 1920-as és 1930-as években tovább nőttek a lassú előléptetés lehetőségei, hiszen az iparvállalatok bürokratizálódása miatt egyre több vezetői réteg jelent meg, ami finomabb rangbeli besorolásokat kínált (Nakane, 1972).

5.7) Rotáció

A rotáció több szempontból is megjelenik Japánban. Először is a japán alkalmazottaknak gyakran kell részleget váltaniuk, és évente, vagy minden két-három évben április 1-től másik munkacsoportba osztják be őket. Hanaoka (1997a) szerint az alkalmazottakat egy éven belül akár kétszer, vagy többször is rotálhatják, ha szükséges. Ennek a gyakorlatnak több előnye és hátránya is van. A rendszeres rotációt a nyugati országokban is alkalmazzák, különösen a „fiatal tehetség" programokban, világméretű vállalatoknál. A legtehetségesebbnek tűnő fiatalokat néhány év alatt a lehető legtöbb részlegen végigrotálják, így széles látókörű vezetőjelöltként hagyhatják el a programot. A rotáció a japán cégekben is bizonyítottan jó eszköz arra, hogy menedzsereket képezzenek, az alkalmazottak jó kapcsolati hálóra tegyenek szert a vállalaton belül. Azt is láttuk, hogy a japánok hajlamosak funkcionális struktúrában dolgozni, melyből jellemzően hiányoznak a horizontális kommunikációs csatornák. A rotáció könnyebbé teheti az információ horizontális áramlását részlegeken belül, illetve az egyes részlegek között. A rotáció nagyban segíti a toborzást is, mivel a megüresedő pozíciók így könnyen feltölthetők belülről is (Hanaoka, 1997a).

A rotáció egy másik oldala a munkacsoporton belüli forgás: a feladatokat sokszor napi beosztásban osztják ki, így a kollégáknak egymás feladatait is tudniuk kell ellátni – ez tovább erősíti a vállalaton belüli, illetve a munka közbeni képzés fontosságát (Fruin, 1992).. Fruin ezt úgy fogalmazza meg, hogy a dolgozók „a munka tartalmát illetően specializálódnak, a szakértelmet illetően viszont általános képességekre tesznek szert" (173). Tsutsui 2001-ben megfigyelte a tokiói parlamenti könyvtár alkalmazottait, akik minden 30 percben cserélgették egymás között a munkafeladataikat, így enyhítették a standardizált munka monoton jellegét. Egy munkanap alatt minden egyes könyvtáros végigjárt minden munkahelyet a megfigyelt részlegen. 2010-ben e dolgozat szerzője hasonló megfigyelést végzett a Waseda Egyetem központi könyvtárában. Ennek alapján lehetséges, hogy az első rotációs rendszereket Japán iparosodása alatt hozták létre, hogy ellensúlyozzák a standardizáció negatív hatásait. Láttunk hasonló megoldásokat (például a munkakörbővítés) az USA-

ban is. Jelenleg Olcott (2009) szerint egyre több cég használ többfunkciós karriermenedzsment rendszert, melyben az alkalmazottak eldönthetik: specializált szakemberek szeretnének lenni, vagy inkább maradnának a hagyományos rendszerben.

5.8) Szenioritás-alapú bérezés

Sokszor nem világos, miért maradnak még ma is ilyen sokáig a japánok ugyanannál a cégnél. Egy ok lehet a széleskörű külső lehetőségek hiánya. Abegglen hangsúlyozta a hűség erkölcsi oldalát, de mások – például Cole vagy Drucker – elvetették ezt a nézetet (Drucker, 1971).

A szenioritás-alapú kompenzáció (*nenko joretsu*) fogalma a vállalatnál eltöltött időre, életkorra és családi körülményekre (például házasság és gyereknevelés) alapozott előléptetési és fizetési gyakorlatra utal. Ahogy a hosszú távú foglalkoztatás, ez a sajátosság is leginkább nagyvállalatok esetében releváns. Néhány szerző szerint még ezen belül is csak a kétkezi munkásokra igaz (Koike, 1983). Érdekes módon Debroux (2006) megjegyzi, hogy a vállalatok a kezdetektől fogva viszolyogtak ettől a gyakorlattól, mivel „úgy érezték, túl kevés ösztönzőt nyújt a teljesítmény növelésére" (122).

Japánban a fizetések jellemzően három részből állnak: alapfizetésből, a pótlékokból (kortól, szenioritástól, családi körülményektől vagy más változóktól függően, cégenként eltérő módon) és a bónuszokból. Az alapfizetés általában minden tavasszal változik a menedzsment és a szakszervezetek tárgyalásai után. Ezek az egyeztetések adják a szakszervezetek fő feladatát, emiatt a fizetések minden évben növekednek némileg (később visszatérünk a szakszervezetekre).

A pótlékok alapvetően követik az átlagos japán férfi szükségleteit: amíg fiatal, kevesebbet keres, majd többet, ha már megházasodott és háztartása van, sőt még többet mikor a gyerekek is megérkeznek, mert az ő taníttatásuk magas költséget jelent Japánban. A pótlékok az 50. év felé érik el a legmagasabb szintet, ezután csökkennek egészen a nyugdíjig (Olcott, 2009).

A japán dolgozók kétszer kapnak bónuszt egy évben, egy alkalommal nyáron, s egyszer télen. A nyugati gyakorlatok szerint a bónuszok a teljesítményhez kapcsolódnak, de Japánban nem: majdnem természetesnek tartják, tekintet nélkül a cég

gazdasági helyzetére, [92] és felérhet néhány hónap fizetésének összegével. Ennek a gyakorlatnak is megvannak a maga történelmi gyökerei (lásd alább), de még ma is, a sokkal bizonytalanabb gazdasági körülmények között is él. A 2012-es kormányzati adatok szerint a nyári bónuszok átlaga 2011-ben 364 252 jen volt. Ez 0,8 %-kal kevesebb, mint 2010-ben, ami az elmúlt két év első csökkenését jelenti, ha viszont csak a legalább 30 főt foglalkoztató vállalatokat nézzük, a nyári bónuszok 0,5 %-kal nőttek (418 875 jenre). Összehasonlításképp 2011 szeptemberében az átlagos bér a minimum öt főt foglalkoztató cégek körében 267 948 jenre rúgott (Kyodo, 2011).

Az Edo periódusban a társadalmi elismertséget nem az anyagi jólét határozta meg. A felsőbb osztály (a szamurájok) fix járandóságot kaptak az öröklött rangjuknak megfelelően, és a fizetésük alapvetően nem változott 250 éven keresztül. Mivel a szamurájok illetményeit nem munkabérként kezelték, a lakosság körülbelül 5 %-át foglalkoztathatták bérezési rendszerben a Tokugawák alatt (Dore, 1973). A bérből élők (házi szolgák, a kereskedőházak alkalmazottai, stb.) számára a munkahelyi környezetet paternalizmus jellemezte, és a munkaszerződések objektivitását elhomályosították a japán szokások (ajándékozás, megvendégelés, önkéntes szolgálat, stb.). A fizetés az eltelt idő arányában nőtt.

A háború utáni munkaügyi kapcsolatoknak köszönhetően a bérezési rendszer még távolabb került a piaci alapoktól (Dore, 1973). A termelés és a bevételek a töredékükre estek vissza, és a cégeknek felelősséget kellett vállalniuk az alkalmazottaik és családjuk túléléséért. Hogy megmentsék az embereket az éhhaláltól, a béreket az eltartottak számának megfelelően kellett megállapítani, nem pedig a teljesítmény alapján (Gordon 1998, Dore 1973). Az 1950-es évek felkelései csak fokozták ezt a nyomást, míg a háború utáni fellendülés végül időszakosan lehetővé tette bónuszok fizetését is.

A bérek tulajdonképpen soha nem szárnyaltak Japánban. Mikor bevezették a taylorizmust, a „növekvő torta”[93] koncepciója sokkal kisebb figyelmet kapott, mint maga a munkaerő-menedzsment megbékélésének lehetősége (Tsutsui, 2001). Az alacsony bérek központi érdeknek minősültek, mivel az olcsó munkaerőt széles körben is a versenyképesség alapjának tartották. Japán egyenlőségre való törekvésével (és a külső munkaerőpiac hiányával) magyarázható, hogy a vezetőknek is viszonylag

[92] A garantált bónuszokkal kapcsolatban Olcott (2009) Koshirot idézi – egy japán szakértőt –, aki állítja, hogy „a Toyota az alap fizetés 6,1-szeresét tartotta fenn minden évben 1967 és 1986 között, a széleskörűen hullámzó üzleti körülmények és eredmények ellenére, beleértve két olajválságot is” (145).
[93] A növekvő torta a nagyobb nyereséget jelenti, melyből a munkások is nagyobb bért kaphatnak.

alacsony kompenzációt kínáltak, amivel a piramis alja és teteje közti bérkülönbség még a 2000-es években is az amerikai töredéke volt (Pucik 1984, Abegglen 2006).

Az 1970-es évektől a szenioritás súlyát a japán bérekben úgy csökkentették, hogy egyéb, munkával kapcsolatos tényezőket vezettek be mellé – például a szaktudás-minősítő rendszert. Addigra viszont a jóléti vállalat koncepció olyan erősen beágyazódott társadalmilag és gazdaságilag is, hogy nehézkessé vált a jóléti juttatások csökkentése. „A kor, a családi összetétel és a szenioritás figyelembe vételét nem teljesen távolították el az alapbérekből, és a családdal, lakással, közlekedéssel, stb. kapcsolatos pótlékokat továbbra is folyósították" (Debroux, 2006: 123).

Az 1990-es évek elejének sokkja után a bérek teljesítmény-alapú tartalmát még tovább növelték, és nyilvánvalóan egyre nagyobb számú vállalat kezd elmozdulni (részben vagy teljesen) a hagyományos bérezési rendszerektől, és teszi át a hangsúlyt a teljesítmény tényezőire. A mai fiatalok ráadásul nemcsak kevésbé türelmesek, de kevesebben is vannak, emiatt egyre „értékesebbek". Keizer (2010) kijelentette, hogy a teljesítménybért (*seikashugi*) a japán vállalatok túlnyomó részében 2005-re bevezették. A várakozásaival ellentétben azt is megállapította azonban, hogy a cégek csak hozzáadták a teljesítmény értékelését a már létező értékelő kritériumaikhoz, és így ez nem helyettesítette a régi elemeket, csak még egy szintet épített rájuk. Abegglen 2006-ban szintén úgy látta, hogy a kor még mindig fontos és meghatározó tényező a bér nagyságát illetően. Azt is állította, hogy a szenioritás – mint kalkulációs alap – erősebb hatással van az átlagos alkalmazottak esetében, mint a menedzserekében. Inagami és Whittaker (2005) szerint – még ha a cégek és az alkalmazottak együttesen a képesség és teljesítmény-alapú fizetés mellett állnak is – ez akkor sem változtatja meg drasztikusan a kor-bér struktúrát, különösen 50-54 éves korig. A fizetésemelések persze egyre erősebb feltételekhez kötődnek.

A kizárólag teljesítmény-alapú kompenzáció felé mutató tendencia kétségkívül erősödik, de még mindig vannak ezt késleltető szociális tényezők – például biztonsági és egyenlőtlenségi kérdések (Debroux, 2006). A szociális biztonsági háló Japánban jelentősen gyengébb, mint Európában, az állás elvesztése az életkörülmények jelentős romlásához vezethet, ami sok alkalmazottban félelmet és ellenállást ébreszt. A külső munkaerőpiac is kevésbé fejlett, mint a nyugati országokban, és a vállalatok közötti váltás kockázatos maradt mind a mai napig, ami arra kényszeríti a munkavállalókat, hogy előléptetés és fizetésemelés nélkül is maradjanak. A teljesítmény-alapú bérezésből eredő fizetésbeli különbség ráadásul még mindig szokatlan a japánok számára, hiszen a korábbi, szaktudás-minősítő rendszer is azért közös alapról indította a béreket. A

munkakörök egyre határozottabb elkülönítése a belső összehasonlításokat nagyon megnehezíti, az iparági bértáblák viszont még hiányoznak. Az is előfordul, hogy bércsökkentő eszközt látnak benne, így a bevezetett teljesítménybér már több vállalatnál megbukott, mint motivációs eszköz. Olcott (2009) következtetése az, hogy több év tapasztalat után a tudományos közösség és média még mindig azt a nézetet képviseli, hogy a pusztán teljesítmény-alapú fizetés ellenkezik a hagyományos japán értékekkel (például a méltányosság és az egyenlőség), gátolja a csoportmunkát és a tudásátadást. Úgy tűnik, még szükség van némi időre a kompromisszumok megtalálásához és a bérezési rendszer finomhangolásához.

5.9) Vállalati szakszervezetek

A japán szakszervezetek vállalati alapon szerveződnek (*kigyō kumiai*), az ennél magasabb szinteken csak gyenge szövetségek jellemzők (Kawanishi 1992, Gordon 1998, Abegglen 2006). A szellemi és fizikai állandó munkaerő mellett magukba foglalják az első és másodvonalbeli vezetőket is. A társadalom a tagjait inkább a munkahelyük, mint a szakmájuk alapján azonosítja be, ellentétben például az USA-val (Abegglen, 2006). A lényegi különbségek a japánok és a „nyugati" modell[94] között a következőképpen fogalmazhatók meg:

Nyugaton a szakszervezetek fő funkciója jellemzően az, hogy megvédjék a dolgozók biztonságát és jólétét, ami a tulajdonosoknak plusz pénzbe kerül. Ugyanekkor a menedzsment próbálja csökkenteni a költségeket és maximalizálni a profitot, ami arra ösztönzi őket, hogy a humán költségeken takarékoskodjanak. Úgy tűnik, e célok konfliktusát megoldotta a japán modell, amelyben a nagy cégeknél az alkalmazottak érdekei erősebbek, mint a részvényesek érdekei, így létrejöhet az úgynevezett harmónia. Ebben a modellben a dolgozó-menedzsment ellentét kerülendő, semmit nem lehet egyetértés nélkül elérni, és egy vita lehetséges negatív következményei mindenkinek csak ártanának. Mikor a vezetők 4 helyett 2 %-os fizetésemelést szorgalmaznak a béralku során, akkor az a saját fizetésükre is vonatkozik (Dore, 2000).

Lincoln és McBride (1987) szerint ezek a viszonyok olyan spekulációra adtak okot, miszerint „a japán szakszervezetek nagyban függenek a vállalatoktól és azok könnyen megvehetik őket" (294). A szakszervezeteket kritizálják, amiért hajlamosak

[94] Mi itt egy feltételezett nyugati modellről beszélünk, tudván, hogy a „nyugati" gyakorlatok is különbözőek lehetnek az egyes országok vagy vállalatok tekintetében.

elkerülni a menedzsmenttel való konfrontációt, így nem tudják kihasználni a jelentős tagság erejét. Másrészről a munkásoknak nincs is igazából szükségük erre az erőre. A munkakörülmények egyébként sem rosszak, és a fent említett önkorlátozás ellenére a japán szakszervezetek minden évet vehemens bértárgyalással kezdenek – ez az évek során elnyerte a „Tavaszi offenzíva" elnevezést (Lincoln & McBride, 1987; Gordon, 1998; Olcott, 2009). A növekvő bérek emiatt a japán vállalatok jellemzőjévé váltak még a gazdasági hanyatlás idején is.

Az ipartörténelem szempontjából tekintve a vállalati szakszervezetek azért a japán menedzsment viszonylag új elemének számítanak. Az egyszerű ok erre az, hogy a vállalati paternalizmus és a nemzeti patriotizmus nevében a szakszervezetek a háború előtti időszak nagy részében illegálisba szorultak. A megszállás alatt az amerikaiak megerősítették a szakszervezeti jogokat, Dodge és a koreai háború alatt azonban a hadvezetésnek újra stabil ipari környezetre volt szüksége. Márpedig az 1940-es évek végén az országos, erős munkásmozgalmi hullám, „a nagy társadalmi nyugtalanság időszaka", komolyan akadályozta az ország gyors újraiparosítását (Kawanishi, 1992: 73). A megoldás részben az együttműködés, részben az elnyomás lett (a megszálló erők támogatásával), és az 1950-es évek közepére a „szakszervezetek egyre kevésbé szegültek szembe a vezetéssel" (Fruin, 1992: 170).

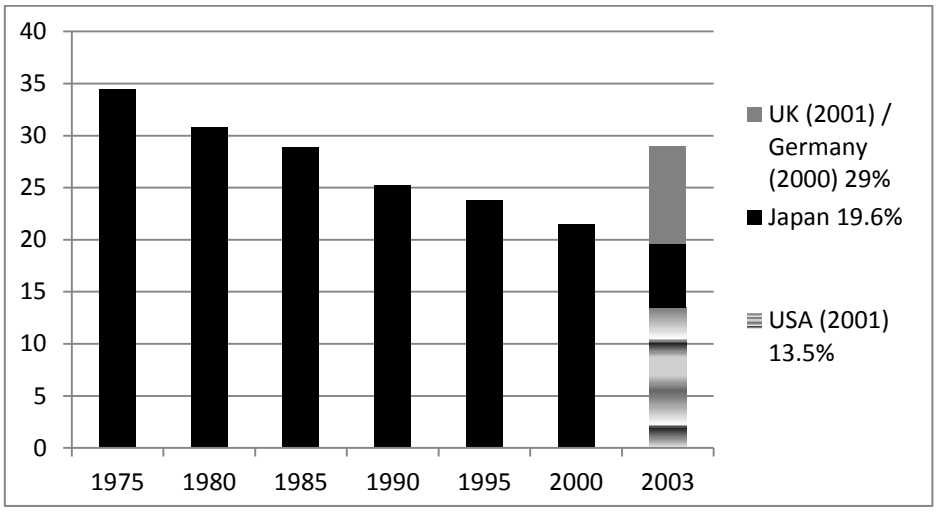
Annak, hogy a szakszervezetek hagyományosan vállalati alapon szerveződnek, szintén történelmi oka van. Korábban, hogy a japán nagyvállalatok szélesebb kompenzációs eszköztára sokkal vonzóbbá tette őket a munkaerőpiacon. A markáns bérkülönbség, amint a szakszervezetek alakulása elkezdődött, logikusabbá tette a vállalatalapú modellt: az ilyen szakszervezetek minden egyes vállalatot a fizetési kapacitásának határáig tudtak tolni. Mivel pedig az 1940-es évek végére a hosszú távú foglalkoztatás is meghonosodott, a dolgozókat nem is érdekelte más cégek bérezése (Dore, 1973). Az angolszász, iparági alapú szakszervezeti rendszer (ami Angliában is uralkodó modell) más körülmények között fejlődött ki – magyarázza Dore (1973): „A brit szakszervezetek abban az időben szerveződtek, amikor még kiátkozottak voltak a munkáltatók szemében – emiatt rá voltak kényszerítve, hogy a gyárterületen kívül találkozzanak, gyakran titkos közösségi rituálék keretei között. A háború után, amikor a japán szakszervezetek végleges formát öltöttek, már egy munkaadó sem merte megkérdőjelezni létezésük jogát. Nyíltan szerveződhettek tehát a gyárak területén is. Ez is közrejátszott abban, hogy végül munkahelyi bázison működtek tovább." (415)

Következésképp mondhatjuk, hogy a japán vezetési rendszer kialakításában a szakszervezeteknek – és a velük való megbékélésnek – jelentős szerepe volt. „A háború előtt – állítja Dore – a japán cégek jobban hasonlítottak az angolszász cégekhez.” (2000: 33) A háború utáni talpraállás korai éveiben a kormány csak úgy tudta elkerülni a társadalmi nyugtalanságot, hogy a munkaerő-többletet (például a hazatérő katonákat) átirányította a kiemelt stratégiai iparágakba (például vas- és szénbányászat, vegyipar, stb.). A legfontosabb szakszervezeti feladat az lett, hogy elkerüljék az elbocsátást, mely szinte együtt járt az éhhalállal. A szakszervezetek így szereztek némi beleszólást a döntéshozásba, és a hosszú távú foglalkoztatás, „melyet a menedzsment kezdeményezett, a szakszervezetek háború utáni tevékenységének köszönhetően kapta meg végleges formáját.” (Nakane, 1972: 18)

1960-tól a gazdasági növekedés és az 1955-ben bevezetett tavaszi offenzívák (*shuntō*) rendszeres fizetésemelést és jobb előléptetési kilátásokat biztosítottak az alkalmazottaknak. A stabil növekedés időszakában a „szakszervezetek erőfeszítéseiket inkább a profit újraelosztására fordították, mint a vezetésben való részvételre.” (Imai, 2011: 21) Ennek következményeként fokozatosan visszahúzódtak a döntéshozatalból.

A japán foglalkoztatási rendszer jelenlegi állapota már inkább a szakszervezetek hanyatló jelentőségét mutatja, állítja Imai (2011) – lásd a 19. ábrát és a 6. táblázatot. A jelenségnek szerinte két fő oka van. Az egyik az, hogy a szakszervezeti vezetők háttérbe szorultak a deregulációs reformok tervezésében és végrehajtásában, a másik ok pedig, hogy ezekkel a munkaadó vezette reformokkal szemben nem tudtak megalapozott alternatívát javasolni. A halványuló jelentősége ellenére ez a sajátosság még mindig uralkodónak számít Japánban. A lázadozó szakszervezetekkel való hadakozás bizonyos értelemben arcvesztést jelent egy japán felsővezetőnek, hiszen rombolja a harmóniát. A stabil tulajdonlás kialakulása óta a munkaügyi kapcsolatok Japánban sokkal nyugodtabbak, mint az iparági szakszervezetekkel rendelkező országokban, és főleg a bérekre koncentrálnak.

19. ábra: A szakszervezeti tagság aránya Japánban (%), összehasonlítva más országok 2000 körüli adataival



Forrás: Egészségügyi, Munkaügyi és Jóléti Minisztérium; Japán Munkaügyi Intézet (International Labor Comparison Databook, 2004)

Az Egészségügyi, Munkaügyi és Jóléti Minisztérium szerint a 2009-es munkaügyi viták közül 7 % jobb munkakörülmények követelésére irányult, körülbelül 42 % fizetéssel kapcsolatos ügy volt, és 58 % a szakszervezeti vagy foglalkoztatási biztonsággal állt kapcsolatban.

6. táblázat: Munkaügyi viták Japánban (1975–2002)

	Viták	Érintett dolgozók (1000)	Elvesztett munkanapok (1000)
1975	7574	4614	8016
1985	4230	1355	264
1995	685	222	77
2000	305	85	35
2005	708	28*	5,6
2009	780	21*	7,5

Forrás: Egészségügyi, Munkaügyi és Jóléti Minisztérium (a * a sztrájkokat jelzi)

6) Kontroll és teljesítménymérés

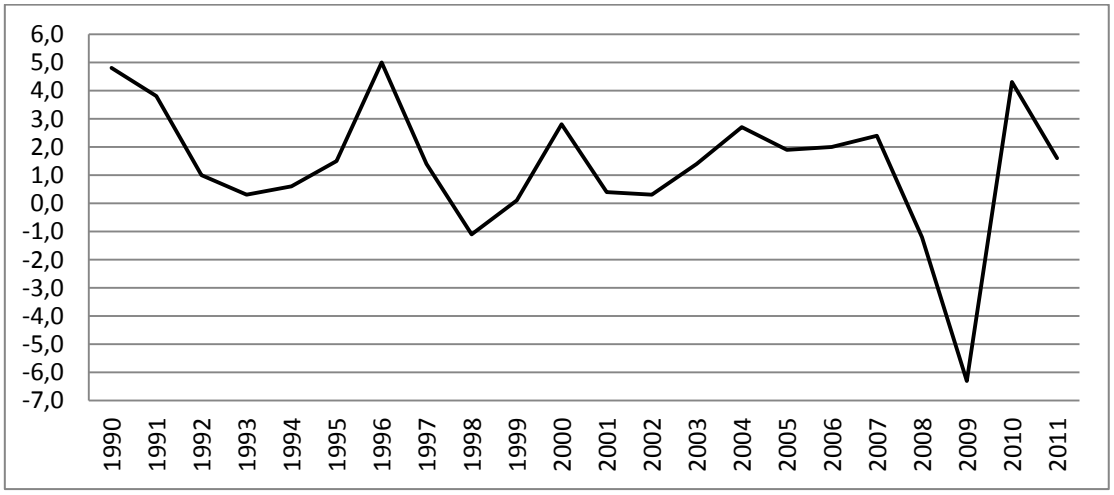
Az első fejezetben kifejtett kontingenciaelmélet szerint a kontingenciális tényezők értékelésének tartalmaznia kell a teljesítményt is. Ehhez azonban meg kell határoznunk: mit is értünk teljesítmény alatt. A siker kritériuma eltérő lehet a helyszín, az időpont, a körülmények, a vállalat, vagy az értékelő személyének függvényében. A változás és a változás szükségességének megértéséhez a japán vállalatok teljesítményének

tanulmányozása bizonyosan kulcsfontosságú szempont, és a teljesítmény definíciója határozza meg az egyes reformok, a siker és a kudarc súlyát.

Az előző pontokban szereztünk áttekintő ismereteket az alapvető japán értékekről és az ország specialitásairól. Japánban a sikerkritériumnak tükröznie kell ezeket az értékeket, és természetes következményüknek kell lennie. Azt is látni fogjuk, hogy a jó teljesítmény a stabil növekedés korszakában – azaz az 1990-es évek előtt –, különbözött, és különböznie is kellett attól, ami ma tapasztalható, amikor a növekedés bizonytalan, és a verseny sokkal nyitottabb és globálisabb módon zajlik. Végül pedig az értékelő személye is sokat számít, hiszen ő is szubjektív alapon értékel: a cég alkalmazottai számára valószínűleg a stabil, méltányosan fizető munkahely a legfontosabb, a tulajdonosokat viszont inkább a nyereségesség érdekli. A cég ügyfelei reális áron jó minőséget várnak el, míg a beszállítók a hosszú távú és bizalmas kapcsolatot értékelik jobban. A tág értelemben vett társadalom számára az adott lakossággal és környezettel szemben tanúsított vállalati felelősségvállalás is nagyon fontos szempont. Ha mindezt figyelembe vesszük, lehetséges egyáltalán a vállalati teljesítmény értékelése?

Úgy gondoljuk, a teljesítmény csak viszonylagos alapon értelmezhető. Japán legutóbbi évtizedeit sokan visszaesésként értékelik, de a számok inkább stagnálást és lassú növekedést mutatnak: a legrosszabb évek visszaesése -1 % körül változik (kivéve 2009-et – lásd a 20. ábrát), míg az amerikai GDP évi 6 %-kal zsugorodott 1930 és 32 között (Hoshi & Kashyap, 2004).

20. ábra: A japán reál GDP-növekedés, 1990–2010



Forrás: Elnöki gazdasági jelentés 2011, és OECD Gazdasági Kitekintés, 88-as adatbázis

Összefoglalva: a teljesítmény szubjektív és viszonylagos. Az utolsó felmerülő kérdés a rossz teljesítményre vonatkozik: ha valamire rásütjük a sikertelenség bélyegét, az maga után vonja-e a rendszer változását? Biztosan hatással lesz a rossz teljesítmény más tényezőkre is? A kontingenciaelmélet szerint igen. De valóban ez a helyzet?

6.1) Magatartás-alapú kontroll

A cégek ambiciózusabb dolgozóinak, ha jutalomra és elismerésre vágynak, valahogy fel kell magukra hívniuk a vezetők figyelmét. A legtöbb nyugati vállalatnál ez arra ösztönzi őket, hogy nagyobb teljesítményre törekedjenek, hiszen a teljesítményüket rendszeresen értékelik. A japán vállalatoknál azonban a teljesítmény kritériuma és értékelése többfókuszú. A kétkezi munkások esetében Cole (1971) megfigyelte, hogy a hangsúlyt (1) a komolyságra, (2) a teljesítményre és (3) az együttműködési készségre fektették. Az irodai dolgozók esetében az együttműködés lett a legjelentősebb tényező. Ahogy Pucik és Hatvany (1982) fogalmazott, a japán rendszer „bátorítja a látványos gesztusokat, mint például az önkéntes túlórázást, ami úgy tűnik, bizonyítja a vállalat érdekében történő jelentős erőfeszítéseket” (23). Olcott (2009) hozzáteszi, hogy a formális kritériumok hiánya arra ösztönzi a dolgozókat, hogy az egész életüket a vállalatnak szenteljék. Japánban inkább az átlagos alkalmazottak bátorítása áll a menedzsment fókuszában, mintsem kiemelkedő „sztárok” kinevelése.

Következésképp a japán alkalmazottak képesek időt és energiát nem kímélve dolgozni egy kijelölt feladaton annak érdekében, hogy határidőre tökéletes eredményt érjenek el, míg az amerikai cégekben a „hogyant” ritkán definiálják, és – tekintettel a rendelkezésre álló idő és erőforrások korlátosságára – tolerálnak bizonyos hibahatárt is (Umezu, 2009). Az őszinte hibákat ugyanakkor a japán rendszer is képes elfogadni, ami – legalábbis elméletileg – minimalizálja a kockázatkerülést és elősegíti a kreativitást (Pucik & Hatvany, 1982). Mivel a csoport minden tagja osztozik az egyéni erőfeszítések következményein, a csoportmunkára fektetett hangsúly rendszerint növeli a termelékenységet és hozzájárul „egymás kölcsönös segítéséhez és tanításához” (23).

6.2) Kollektív önellenőrzés

Már említettük, hogy a modern gyárak felemelkedése óta a csoport milyen fontos alapja az értékelő folyamatnak, ellentétben például az amerikai taylorizmussal. Dore (1973) többfajta értékelést vizsgált (az áprilisi, éves értékelés tétje az előléptetés, a havié a prémium, és a félévesé a bónusz-fizetés) és megjegyezte, hogy a teljesítményértékelés gyakran eléggé összetett folyamat. De mindre igaz – még a darabszámhoz kötött munka esetében is –, hogy ezek az értékelések általában nem egyéniek voltak, hanem csoportalapúak. Következésképpen a japán csoporttársakat sok láthatatlan kapocs köti össze: csapatban dolgoznak, elvárják tőlük, hogy képesek legyenek egymás munkáját elvégezni például betegség esetén, és a csoport teljesítménye is része az értékelési kritériumnak. Természetes, hogy a dolgozók hozzászoktak egymás „szemmel tartásához" (amit mi kollektív önellenőrzésnek nevezünk). Ahogy Pucik és Hatvany (1982) kifejtette: „a csoportnyomás ösztönző hatása fontos mechanizmusává vált a teljesítménykontrollnak" (23). Jacoby (2007) szerint a kollektív önellenőrzés a társaságirányítási kérdésekben is érvényes, hiszen az igazgatóság munkáját egyszerre ellenőrzi a bank, az alkalmazottak és a menedzsment.

Ezt a nyomást néha sötéten látják, de a rendszer előnyei nyilvánvalóak: a felügyelőknek kevesebb közvetlen kontrollra van szükségük az emberek ellenőrzésében, mivel ezt a munkatársak megteszik helyettük, a rendszer olcsóbb, és sokkal hatékonyabb a „potyautasok" elleni harcban, a kölcsönös függőség összeköti az embereket, ami (az egész szenioritási rendszerrel együtt) a nem kívánt kilépéseket még nehezebbé és ritkábbá teszi. Ugyanekkor a kölcsönös bizalom törékennyé válik, és a japánok hajlamosak elbújni egy társadalmi maszk, a *tatemae* mögé.

A csoportos kontrollnak mély gyökerei vannak Japánban, így nem csoda, hogy ugyanez a módszer lett a modern vállalatok gyakorlata is. Az Edo korszak falvai is kollektívaként adóztak. A falu által fizetendő adót a falu vezetője osztotta szét az egyénekre (Sato, 1990). Ugyanez a szerző hozzáteszi, hogy a falvak alapértelmezett egységei nem is egyének voltak, hanem öt háztartásból álló csoportok. Ezeket a csoportokat (*gonin-gumi*) a sógunátus alatt vezették be, és a paraszti réteg ellenőrzésére használták: a csoportok tagjainak kötelező volt kipótolni a többiek adóbeli elmaradásait, amely arra ösztönözte őket, hogy együttműködjenek a földművelésben, figyelték egymást, ami gátolta a bűnözés kialakulását, és egymás kezesei is voltak polgári perek esetén. „Más szavakkal a falu legkisebb szervezete szolgált a falu közös felelősségi rendszerének fenntartójaként" (50). A kollektív önellenőrzési rendszert az Edo-kor közepe táján vezették be a Tokugawák – az uralkodásuk első évtizedeiben a kontrollt erőszakkal valósították meg.

6.3) Kollektív felelősség

Iwata és Maruyama (1997) szerint a legtöbb japán nem rendelkezik tisztán megalapozott tudatossággal az egyéni felelősségről, ami azt jelenti, hogy egy egyén felelősségének határai nem egyértelműek. Már korábban megállapítottuk, hogy a japán dolgozókat rendszerint rotálják, nem csak a szervezeten, de a munkacsoporton belül is, néha napi rendszerességgel, ami az egyéni felelősséget viszonylag homályosság teszi. Következésképpen az egyéni hibákat (melyek általánosak a rendszeres rotáció miatt) Japánban gyakran a csoport javítja ki. Abegglen (1960) hozzáteszi, hogy mivel a döntéseket a csoport hozza, egyébként is nehéz feladattá válik megállapítani a döntések vagy hibák feletti egyéni felelősséget.

Egyes szerzők (például Lincoln és Pudelko), állítják, hogy a japán menedzserek hajlamosak arra, hogy formálisan felelősséget vállaljanak a beosztottaik által hozott rossz döntésekért, míg Pudelko (2006) szerint az amerikai beosztottakat gyakran azokért a döntésekért is okolják, amelyeket felsőbb szinten hoztak. Dore (1973) értelmezésében az egész ringi döntéshozó rendszer pusztán arról szól, hogy ki vállalja el a felelősséget: a döntést előre tudják, de a szervezetnek szüksége van formális felelősökre. Mégis, ez a felelősség mást jelent, mint Nyugaton: a felelősség azé, aki azt formálisan elvállalja, de normális körülmények között nem őt fogják felelőssé tenni (228).

Ennek az általános felelősségtudatnak – ahogy a japán menedzsment más jellemzőinek is – lehetnek pozitív és negatív oldalai is, helyzettől függően. Keys és Miller a teljesítményre gyakorolt pozitív hatást emeli ki:

> „A szorgalmas, fegyelmezett munkaerő jelenléte összekapcsolható a japánok kollektív felelősségtudat-orientációjával. Tekintve, hogy a japán munkások egyébként is hajlamosabbak a menedzsmenttel közös célok érdekében dolgozni, az összetartó, termelékeny, fegyelmezett munkacsoportok felbukkanása nem meglepő. A japán munkaerő lenyűgöző teljesítménye – különösen a magas termelékenység és a kivételes minőség – ezekből a mögöttes tényezőkből származtatható.” (1984: 351)

Ugyanakkor a szakértők hajlamosak azt állítani, hogy a tisztázatlan felelősségek nyilvánvaló okok miatt inkább károsak a teljesítményre és erősítik a potyautas-

magatartást – melyet Japánban sokszor elhanyagolnak annak alacsony felbukkanási aránya miatt.

A csoportfelelősség történelmi gyökerei, mint például a kollektív adók (lásd fentebb), az Edo-korig vezethetők vissza. A decentralizált döntéshozatal [95] azonban később is kiemelt fontosságú maradt Japánban, valószínűleg a felsővezetés természetének köszönhetően is. A hagyományos japán vállalatokban a felsővezetés főleg képviseleti funkciót lát el; a valódi döntéshozó hatalom a középvezetők kezében van (vagy még alább). Pudelko (2006) szerint ez a helyzet változik, és a felsővezetők egyre proaktívabbak.

6.4) A jó teljesítmény növekvő piaci részesedést és harmóniát jelent

Megfigyelők – mint Pucik és Hatvany (1982) – még Japán növekedési korszakában megjegyezték, hogy a japán cégek alacsonyabb jövedelmezőséget értek el, viszonyítva az amerikaiakhoz, és főleg arra fókuszáltak, hogy megtartsák a munkahelyi harmónia általános szintjét (például a konszenzust), és a piaci részesedést növeljék, hogy teljesen ki tudják használni a termelőkapacitásaikat, és hogy továbbra is foglalkoztatni tudják dolgozóikat. Azt gondolhatnánk, hogy ez a stakeholder-orientációból és a részvényesek nyomásának hiányából fakadó természetes következmény (Dore, 2000). Pucik és Hatvany (1982) szerint „a tartós foglalkoztatás és az erős hitelfüggőség megnöveli a termelés fix költségét. Recesszió idején sokkal előnyösebb csökkenteni az árakat és magasan tartani a kibocsátást, mint követni a nyugati cégek tipikus stratégiáját, azaz az árrés védelmében csökkenteni a termelést, így a munkások számát” (36).

Abegglen (2006) ugyanezt a jelenséget a háború utáni japán ipartörténetével magyarázza: ha egy vállalat bevételei a gyors növekedés időszakában elmaradnak a versenytársakétól, az rövid időn belül a piaci részesedés brutális csökkenéséhez vezethet. Amikor a piac minden évben duplájára nőtt, a cégeknek is duplázniuk kellett a termelőkapacitásaikat, hogy lépést tarthassanak a piaci lehetőségekkel, ami a vezetők figyelmét elsősorban a növekedésre fordította. Ugyanez az érv kizárja a növekvő profitot, mivel a magasabb árak veszélyeztethetik a bővülést. Azt, hogy a vállalatok hogyan tudták kezelni az ezzel ellentétes részvényesi nyereség-érdekeket, korábban már érintettük.

---

[95] Például az üzemszinten dolgozó alkalmazottaknak hatalmában áll megállítani az összeszerelési folyamatot, ha szükségesnek ítélik meg (Pudelko, 2006).

A gyengébb jövedelmezőség egy másik vetületét gyakran magyarázzák a keirecu csoportok hatásával, mondván, hogy a gyengébb cégek lehúzzák a legjobbak teljesítményét. Az 1960-as évektől a legnagyobb keirecu csoportok tagvállalatai 1,1-2,7 %-kal alacsonyabb átlagos profitot realizáltak, mint az egyedülálló független cégek (Fruin, 1992). Ugyanakkor az is bebizonyosodott, hogy a csoportba rendeződött nagyvállalatok magasabb, és jóval stabilabb átlagos béreket fizettek, mint az egyedülálló cégek, és alacsonyabb kamattal tudtak hitelhez jutni. Jacoby (2007) alapján Japánban az igazgatók fizetése nem csak a jó teljesítmény esetén növekszik, hanem a munkahelyek megtartására tett erőfeszítések függvényében is. A csoporttagság emellett a cégek közötti tranzakciók költségének csökkentésének szempontjából is előnyös, köszönhetően a kisebb ellenőrzési igénynek (Fruin, 1992). Néhányan úgy magyarázzák az alacsonyabb profitot, hogy más csoporttagok szolgáltatásainak (pénzügyi, kereskedelmi…) értékét internalizálják egy adott cég teljesítményébe (Sheard, 1986). Ez a magyarázat arra a gondolatra épül, miszerint a tagok kölcsönösen segítik egymást, és a magas profitot feláldozzák a csoport-szintű stabilitásért.

Ha piaci részesedés mutatóját használják teljesítménymérésre, annak az lesz az előnye, hogy mindenki számára tiszta és érthető lesz (Pucik & Hatvany, 1982). A stabil növekedés esetén ráadásul általános elégedettséghez vezet, mert a piaci részesedés valóban növekszik. Ám ugyanakkora növekedés megcélzása stagnálás vagy recesszió alatt könnyen irreálissá és frusztrálóvá válhat. Így az 1990-es évektől fellelhető egy természetes tendencia a japán vállalatokban, hogy megváltoztassák az értékelés alapját és inkább jövedelmezőségre törekedjenek – például a tőkemegtérülésre vagy a befektetések megtérülésére, ahelyett, hogy egyszerűen harmóniát és gyarapodást keresnének. Abegglen (2006) alapján 1995 és 2004 között a menedzsment fókusza a piaci részesedéstől a cash-flow irányába fordult, különösen azért, hogy vissza tudják fizetni a hiteleket.

7) *Quo vadis* japán menedzsment?

Az 1990-es évektől a tudományos és üzleti irodalom egyre nagyobb intenzitással állította, hogy a körülmények változása miatt a japán vállalatokban is változásra van szükség (Dore 2000, Inagami és Whittaker 2005, Olcott 2009). Neves újságok – mint a *Financial Times* vagy a *Wall Street Journal* – számos esetben jelentettek meg az avítt szokások elhagyását ünneplő írásokat: egyes japán cégek megtagadták a pénzügyi

segítséget a főbankjuktól, lecseréltek régi beszállítókat olcsóbbakra, vagy bejelentették, hogy felhagynak a hosszú távú foglalkoztatás gyakorlatával (Dore, 2000). Ennek ellenére Japán megítélése a mai napig kétes: mivel hiányzik az általános válságérzet, nincs egységes kép a gazdaság valós állapotáról sem, és a reformokat és azok hatását így többféle módon lehet értelmezni. Arról sincs egyetértés, hogy milyen mértékben is változott meg Japán az 1990-es évek óta, bár az ország dereguláció irányába tett lépései kétségtelenül megkezdődtek (ahogy az USA-ban is láttuk a GC paradigma tárgyalásakor).

A japán vállalatok környezete több trendvonal mentén is átalakulni látszik: a társadalom öregedése változó keresletet és csökkenő munkaerő-kínálatot jelent, egyre nagyobb igény mutatkozik a kreatív munka, illetve a kiegyensúlyozottabb (kevésbé exportfüggő) gazdaság iránt, érzékelhető viszont a hagyományos HR módszerek társadalmi támogatottsága is, valamint a kormányzat még mindig jelentős szerepvállalása például az egyenlőségre való törekvés népszerűsítésében (Blomström és mások, 2001; Inagami és Whittaker, 2005; Abegglen, 2006; Aoki és mások, 2007). Ez utóbbit több forrás is, mint a Japán rugalmatlanságáért felelős fő okot emlegeti (Carpenter, 2008; Miyamoto, 1995). A gyors növekedés időszaka minden bizonnyal véget ért. Vajon Japánnak gyorsabban kéne alkalmazkodnia és változnia? Ez egy nehezen megválaszolható kérdés, különösen mivel a rendszer teljesítménye nem nyilvánvalóan rossz, ahogy előzőleg is láthattuk. Áttekintettük Japán modern ipartörténetét annak érdekében, hogy jobban megértsük a menedzsment helyi sajátosságait. Ezt a tapasztalatot és az elemzés során megfigyelt változásokat most megkíséreljük az első fejezetben ismertetett keretmodell alapján értelmezni. A menedzsment és a társadalmi környezet közötti kapcsolat tanulmányozása vezet majd tovább minket a későbbiekben egy kérdőíves felméréshez: ez lesz az utolsó lépcsőfok a menedzsment változásának megértéséhez.

7.1) A radikális változás hiánya

Megállapítottuk a harmadik fejezetben, hogy a forradalmak ritka jelenségnek számítottak Japánban. Radikális változás olykor úgy ment végbe az országban, hogy a japánok egy erős, külső modellt vezettek be és tökéletesítettek tovább. 1990 óta azonban nem látszanak tisztán az irányok és nincs egyértelmű modell, melyet másolni lehetne, mint korábban. 1991-ben a részvényárfolyamok és az ingatlanárak drasztikus

csökkenése ellenére a japán gazdaság még mindig jól működött – legalábbis a hivatalos nyilatkozatok szerint. A Gazdasági Tervhivatal felelős minisztere a következőt írta 1991 augusztusában az 1990–1991-es gazdasági jelentés első oldalán: „Az 1990-es pénzügyi évben a világgazdaságot súlyos megrázkódtatások érték… néhány ipari ország, mint például az USA – gazdasági recesszióba süllyedt. A japán gazdaság, a nehéz körülmények ellenére, egy hosszú időszakon keresztül bővülni tudott, bár ez a növekedés már lassul."

Az 1990-es évek közepére kialakult némi válságérzet, de a japán népesség nagy része továbbra is úgy gondolta, hogy a hagyományos gazdaság szerkezete a jövőben is be fogja tölteni a szerepét. Még mindig homályosnak tűnik, vajon ez a szerkezet radikális változásra szorul-e. Japán előtt nincs tisztán (geopolitikailag) felsőbbrendű modell sem, ami a tájékozódást segítené. Az 1990-es évek végéig az amerikai modell tűnt erősebbnek, lényegesen jobb mutatókkal, míg Japán még mindig szenvedett a buborék utáni visszaesés miatt. A vállalati botrányok azonban (Enron, WorldCom, stb.) erős érveket adtak a japán rendszert védők számára, és a jelenlegi globális válság csak még zavarosabbá tette az egyes modellek megítélését. Következésképpen ma már nem egyértelmű, hogy egy gazdasági átalakulás esetén milyen mintákhoz érdemes nyúlni, és a japán cégek többségénél nincsenek olyan szereplők sem, akik megfelelő víziót és hatalmi bázist tudnának építeni egy határozott irányváltáshoz. A régi japán modell így még mindig inkább inkrementális módon fejlődik. Haghirian (2010) tisztázza is ezt a könyve előszavában:

> „A változás koncepciója nagyban különbözik Japánban és Nyugaton. Nyugati szempontból nézve a változás többnyire radikális; a dolgoknak tényleg nagymértékben különbözniük kell a megelőző állapottól. Japánban azonban inkább a *kaizen* (folyamatos változás) alapelve dominál." (x)

7.2) A generációs változás megkérdőjelezhető mértéke

Az első fejezetben megvitattuk, hogy a rendszeren belülről is jöhetnek radikális változások, például új demográfiai körülmények miatt. Eszerint a japán menedzsment hagyományos gyakorlata átalakulhat generációs okok miatt is. Ennek a szempontnak fontos szerepe lehet a változással kapcsolatban: „Bár a fiatalok tendenciózusan szeretik magukat megkülönböztetni szüleik generációjától bármelyik országban, Japán helyzete olyan gyorsan változott a globális közösségen belül egy-egy generáció alatt is, hogy

okkal gondolhatjuk: a jelenkori Japán generációs különbségei óriásiak" – írja Hendry (2003: 20-21).

1945 után, mikor a megszálló erők eltávolítottak egy-kétezer férfit az üzleti elitből, valóban „új generáció" emelkedett hatalomra, de nem demográfiai értelemben. Ez a fiatal generáció kétségtelenül segített az elkövetkező fontos reformok végrehajtásában.

Egy „igazi" generációs változás – hasonló az 1867-eshez –, történhetett az 1960-as évek végén, mikor a „baby-boom" nemzedék befejezte az egyetemet. A túlzó anyai elvárások a gyerekek továbbtanulási sikereivel kapcsolatban ekkor nagy ellenállást váltottak ki a fiatalokból (Sakurai, 2004). Azonban – néhány diáklázadást és a hatalommal szembeni kis horderejű konfliktusokat leszámítva (ami a diákok erőszakos eltávolításával végződött), az ellenállás inkább letargiává alakult, nem hozott létre forradalmi nemzedéket.

Ez a letargia valószínűleg átterjedt az 1980-as évekre is, amikor a fiatalok elutasították a régi idők merev hierarchiáját, és hosszú telefonos beszélgetésekbe, vagy – az 1990-es évektől – az internet virtuális világába menekültek (Sakurai, 2004). 1995-ben Ohmae rámutatott, hogy a „baby-boom" generáció után következő nemzedék (melyet ő az „elveszett generációnak" nevezett) más életet élt és soha nem szállt szembe a hatalommal úgy, ahogy a szüleik tették, sokkal inkább hajlandó volt elfogadni azt, ami számára megadatott: „lehajtották a fejüket, és a legjobbat hozták ki a helyzetből" (160).

Ohmae számára úgy tűnt, hogy a következő generáció (a „Nintendo gyerekek", akik a húszas éveikben jártak 1995-ben) megint máshogy látta a világot, de az „elveszett generáció" tagjai hátráltatták a felelősségteljes munkához jutási lehetőségeiket.

A 2000-es években – ahogy Sakurai (2004) írja – a múltra jellemző mentális elszigetelődés láthatóan változni kezdett, részben a külföldiek hatásának köszönhetően. Ha a mai fiatalok ellenszegülnek a múlt módszereinek, a globalizáció felerősítheti a változást, és a hatás sokkal jelentősebb lehet, mint a megelőző nemzedékek életében volt. Több antropológus állítja, hogy már nem akarnak úgy a vállalat részévé válni, mint az apjuk, vagy feláldozni önmagukat a családjukért, ahogy az anyjuk tette (Mathews és White, 2004; Matsumoto, 2002). Amennyiben a generációs véleménykülönbség ma is valós, egy felmérés – mely a fiatalokat a karrierkilátásaikról és a munkához való hozzáállásukról kérdezi –, meg kell, hogy erősítse az értékek változásának tényét.

Van egy másik demográfiai feszültség is a japán üzleti rendszerben: az „ezüst generáció” (vagyis az öregedő társadalom), és a csökkenő születésszám (Kohlbacher & Weihrauch, 2009). A fiatal dolgozók száma – a hagyományosan olcsóbb munkaerő Japánban – csökken, s ez növeli a sokkal drágább szenior alkalmazottak arányát, valamint a nyugdíjasok számát (Methé & Miyabe, 2006). Ugyanez a jelenség kihívást jelent minden fejlett gazdaság számára, ahol az iparosítás az emberi munkaerő nagy részét fölöslegessé tette; ezzel létrehozta a munkanélküliséget, és eltántorította a szülőket attól, hogy több gyermeket vállaljanak. Ezzel együtt az öregedő népesség olyan tényezővé válik, mely gátolja az aktív generációs változást, ahelyett, hogy bátorítaná azt, hiszen a közeljövő fiatal menedzserei talán hosszú ideig nem lesznek képesek létszámban felülmúlni a jelenlegieket. Abban az esetben, ha „forradalmár” generáció jönne, sok régi gyakorlatnak el kell majd tűnnie, és az új módszerek még nem tiszták – a konszenzusos döntéshozatal pedig nem túl hatékony radikális változás esetén. Így vagy úgy, a demográfiai trendek rá fogják kényszeríteni a vállalatokat, hogy újragondolják a foglalkoztatási módszereiket és elveiket.

Lehetséges tehát, hogy a globalizáció egy forradalmi mozgalmat alapozzon meg a közeli jövőben, de japán eddigi ipartörténetében a generációs hatás marginális maradt: a közgazdászok általában a megszállás, az olajválságok és a buborék következményeit sokkal fontosabbnak tartják.

7.3) A fokozatos intézményi változás

A japán vezetési gyakorlat eredete számos esetben bizonytalan. Egyes tudósok amellett érvelnek, hogy a gyökerek a feudális Edo korszakig nyúlnak vissza – állítván, hogy a mai szokások lépésről-lépésre, inkrementális módon alakultak ki (Nakane & Oishi, 1990). Az úgynevezett 1940-es rendszer szószólói a háborús és a háború utáni gazdaság szerepét hangsúlyozzák (Ferber, 2007). Megint mások úgy gondolják, hogy a modern menedzsment alapvetően a II. világháború után keletkezett, és nem igazán van köze Japán történelmi múltjához. Olcott (2009) a két szélsőséget kulturális és racionális alapú megközelítésként definiálja. Valószínűleg mindegyik állításban van igazság, és ezt megpróbáltuk bemutatni ebben a fejezetben. A feudális örökség gondolata mindenesetre az intézményi elméleteket, és a folytonosság ötletét erősíti.

Az inkrementális változás valószínűleg minden társadalomban hangsúlyosabb a radikálisnál: a domináns csoportok rendszerint a létező intézményeket támogatják és

ellenállnak a változásnak. Ebben az esetben csak annak lehetünk szemtanúi, hogy lépésről-lépésre bekövetkezik a régi rendszerek gyengülése, mely a környezeti változásokat követi egy lassú, alkalmazkodó folyamatban, speciális változást vezető személy nélkül. Japán intézményei „még szorosabban kapcsolódnak a közös társadalmi értékekhez és ágyazódnak azokba az USA-beliekkel összehasonlítva" – állítja Jacoby (2007: 173), ami még nehezebbé és lassabbá teszi a rendszer átalakítását. Japánban egyébként is tapasztalható egy általános, erős ellenállás a reformokkal szemben (Katz, 2003).

Oliver nyomán Olcott (2009) három féle erőtípust különböztetett meg, melyek az intézmények lebontása felé tolhatják a rendszert: a politikai, a funkcionális és a társadalmi nyomást. Amíg a foglalkoztatási szintet magasan és stabilan tudták tartani, a politikai nyomás csekély volt Japánban. A jelenlegi gazdasági teljesítmény, bár a munkanélküliségi ráta nő, nem vezet egyértelműen az éhhalállal küszködő munkanélküliek tömegéhez. A funkcionális kényszer lehet műszaki vagy strukturális jellegű, például a külföldi érintettek nyomására változnak a vállalatok stratégiái – ezzel a következő pontban részletesebben is foglalkozunk majd. A társadalmi nyomás a kulturális konszenzus megtörését jelenti – a mi modellünkben ez válhat a változás belső forrásává. Az amerikai menedzsmenttörténet bebizonyította, hogy paradigmaváltást csak a társadalom véleményvezéreinek – az elméleti szakértők és a tényleges vezetők – aktív támogatásával lehet véghezvinni. Úgy tűnik, eddig a japán modell ellenállt az ilyen típusú változásnak, de a hagyományok gyengülése már megfigyelhető. Ebben a fejezetben láthattuk, hogy a japán vezetési gyakorlat milyen mértékben kapcsolódik a régi hagyományokhoz, ami bizonyára hozzájárult a rendszer stabilizálásához:

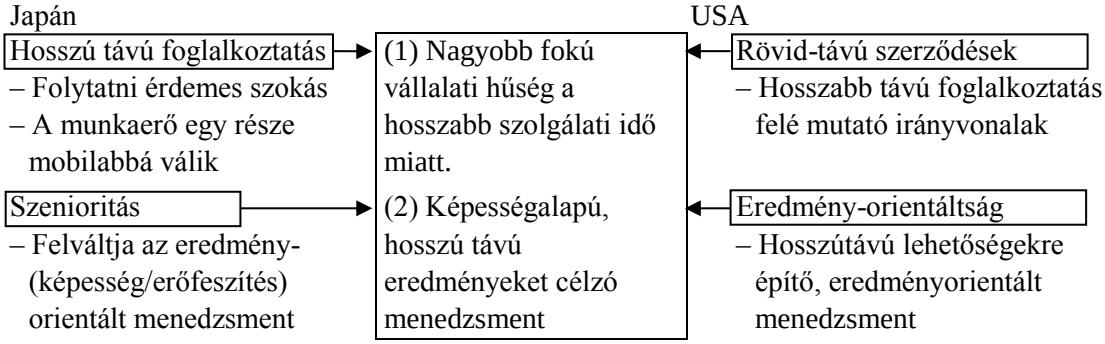
> „A munkaügyi kapcsolatokat és a foglalkoztatáspolitikát érintő változások […] kulturális értékek és intézményi erővonalak mentén választódnak ki. Nem egyszerűen a múlt túléléséről van szó: a hagyományokkal való megfelelésük idővel kritikus tényező lehet az elfogadásuk és az intézményesítésük biztosítása érdekében" (Lincoln & McBride, 1987: 292).

7.4) A külföldi tulajdon és a külkereskedelem inkrementális hatása

Az intézményi elmélet alkalmazásával Olcott (2009) részletesen elemezte, hogy egymástól intézményileg távol eső szervezetek fúziója okozhat-e szervezeti változást és a bevett módszerektől történő elfordulást Japánban. A válasza bizonytalan volt: „Japán esetében a következtetésem az, hogy a már intézményesült foglalkoztatási rendszerek – legalábbis belülről – már nagyon nehezen változtathatók.” (224)[96]

Ebben a fejezetben számos példát láthattunk reformokra – különösen a társaságirányítással kapcsolatosan –, melyek fő támogatói között voltak a Japánban élő külföldi befektetők, és a tőkéjükre számító japán kormány. Azt is megállapítottuk azonban, hogy a külföld csak korlátozott befolyást tudott szerezni a japán intézmények fölött. Egy másik példa az ilyen típusú változásra Hanaoka értékelése (1997b), aki azt állítja, hogy az amerikai és a japán gyakorlatok valahogy össze fognak érni a hosszú távú foglalkoztatás és a szenioritás kérdésében: az USA hosszabb távú foglalkoztatást vezet majd be, Japánban pedig a szenioritás el fog halványulni, és a teljesítmény-orientált menedzsment veszi át a helyét (lásd a 21. ábrát).

21. ábra: A vezetési rendszerek konvergencia-modellje



Forrás: Hanaoka, 1997b: 159.

Lépésről lépésre történő fejlődést megfigyelhetünk minden társadalomban. Egy gazdaság vállalatai különböző menedzsmentjellemzők kombinációit képviselik, és ha elég sokan változnak egy bizonyos irányba, az már makro szinten is érzékelhető.[97] A legnyilvánvalóbb változások azonban akkor történnek, mikor több hatás (belsők és

[96] Azt is említette, hogy a fúziók utáni integráció nagyon hosszú ideig tart Japánban (20-30 hónap, ellentétben az USA-beli 2-4 hónappal). Ennek oka a konfliktuskerülő magatartás, míg a régi szokások lassan eltűnnek, és beleolvadnak az újakba.

[97] Hanaoka (1997b) egy kutatásban a következőképpen kategorizálta a cégeket: (1) „Izgalmas”: proaktív és alkalmazott-orientált; (2) „Progresszív”: proaktív és szervezet-orientált; (3) „Stabil”: reaktív és szervezet-orientált; és (4) „Hagyományos”: reaktív és alkalmazott-orientált.

külsők) mozdítja meg egyszerre a rendszert. Ebben a fejezetben áttekintettük a főbb külső hajtóerőket, a következőkben pedig inkább a belsőkről lesz szó: a társadalmi elvárások vizsgálata következik. E fejezet utolsó pontjában megpróbálunk átfogó képet kapni arról, hogy a potenciális elméleti véleményvezérek hogyan látják ma a japán menedzsmentet.

7.5) A japán átalakulás – különböző nézőpontokból

Az összegzés előtti utolsó rész ebben a fejezetben még mindig a változás milyenségének és társadalmi visszhangjának azonosítására fókuszál. Annak érdekében, hogy az eddig leírtakról pontosabb képest alkothassunk, a szerző elvégzett egy specifikus irodalom-áttekintést a változással kapcsolatban. Megváltoztak-e Japán fő intézményei és üzleti gyakorlata a buborék kipukkanása óta? Többé-kevésbé ugyanolyan a rendszer, mint egy-két évtizede volt? Biztosan szükség van radikális változásra? A források ellentmondóak, és az elemzők különböző módon látják Japán utóbbi két évtizedének eredményeit – ezt mutatja be az alábbi táblázat.

A szerzők nevei a dátumokkal olyan könyvekre utalnak (lásd a II. Mellékletben), melyeket angolul adtak ki 2000. január elseje után, és a tokiói Waseda Egyetem könyvtárában katalogizáltak. A vizsgálatban minden olyan kötet szerepel, melyeknek a kulcsszavai között 2011. november 1-én megtaláltuk a „japán menedzsment” kifejezést. A teljes lista 116 könyvet tartalmazott, melyből 81-et ítéltünk a fókuszunkba tartozónak (érintették a menedzsment változását) a címe és a tartalma alapján. Az elemzés során összesen 33 címhez tudtunk világos üzenetet társítani a japán vezetési rendszer aktuális állapotával kapcsolatban.

Az eredményt összefoglaló 7. táblázatban a „JM” a japán menedzsment kifejezésre utal. Az első oszlop azokat a szerzőket vonultatja fel, akik azt állítják, hogy nem történt „igazi”, lényeges változás a japán menedzsmentrendszerben az 1990-es évek óta, vagy ami történt is, nem volt elég: további átalakulás szükséges. A harmadik oszlopban feltüntetett szerzők szerint a szükséges változásokat már végrehajtották: nincs további szükség radikális átalakításra.

7. táblázat: A 2000 után kiadott, japán menedzsmenttel kapcsolatos könyvek osztályozása

	(Még) Nincs radikális változás	Változás folyamatban, bizonytalan eredmény	Radikálisan megváltozott
JM (+)	• **Keizer, 2010** • **Oyabu, 2010** • **Abegglen, 2006** • **Hamada, 2010** • **Kawamura, 2011** • **Jackson & Tomioka, 2004** • **Kono & Clegg, 2001** • **Basu & Miroshnik, 2000** • **Jacoby, 2007** • **Monden, 2000** • **Whittaker & Deakin, 2009** • **Ohtsu, 2002** • **Richter, 2000**	• **Ogura, 2004** • **Tsuneyoshi, 2001** • **Aoki és mások, 2007**	• **Vogel, 2006** • **Haghirian, 2010** • **Ohara & Asada, 2009** • **Schaede, 2008** • **Fields és mások, 2000**
JM (0)		• **Haak (ed.), 2006** • **Imai, 2011** • **Okabe, 2002**	• **Roehl & Bird (eds.), 2005**
JM (-)	• **Fuller, 2009** • **Black & Morrison, 2010** • **Kimoto, 2005** • **Olcott, 2009** • **Mouer & Hirosuke, 2005** • **Graham, 2003** • **Maswood és mások, 2002**	• **Oh, 2004**	

Forrás: a szerző

A sorokban a (+) jel azt jelenti: a szerző(k) a japán menedzsmentet általánosan pozitívan látják, és inkább az eredményekre fektetik a hangsúlyt, mint a kritikákra. E könyvek átfogó üzenete, hogy a japán rendszer jó úgy, ahogy van, megvan az oka, amiért ilyen, és nem szabad változásra kényszeríteni. A (0) jelöli a leírásokat / elemzéseket, melyeket se negatívnak, se pozitívnak nem lehetett mondani. Végül a (-) mutatja a negatív értékelést vagy attitűdöt, mely azt sugallja, hogy a hagyományos rendszer hibás, alapjaiban véve nem hatékony vagy nem megfelelő, és az átalakítása a japán gazdaságot jobb teljesítmény felé vezeti.

A hivatkozások sűrűsége egyértelmű jele az egyes blokkok súlyának, de hogy jobban illusztráljuk ezt az irodalmi áttekintést, alább bemutatunk néhányat az áttekintett munkák fő gondolatai közül.

Jacoby (2007) arra kereste a választ az amerikai és a japán vezetési rendszer összehasonlításával, hogy a japán menedzsment közelít-e az amerikai felé. Végül arra jutott, hogy a kettő közötti rés idővel inkább szélesedik, minthogy szűkülne. Néhány külföldi tulajdonba került japán cég vizsgálata után Olcott (2009) úgy találta, hogy még nem történt meg a japán vállalatok átalakulása, még számos külföldi tulajdonú cégben sem:

> „Noha az előérzetem, miszerint Japán a huszadik század végére már átalakul a kapitalizmus egy jóval nyitottabb formájába, eddig helytelennek bizonyult, ez mégis csak idő kérdése.” (264)

Úgy tűnik, mások alátámasztják a következtetését:

„A változás még mindig kísérleti szakaszban van, és még nem hatotta át az emberierőforrás-menedzsment elveit és gyakorlatát.” (Benson, 2006: 45)

„Habár az élethosszig tartó foglalkoztatás csökkenő tendenciát mutat – és nagyobb rugalmasságra van szükség a nem pályakezdők foglalkoztatása és az elbocsátás terén –, még mindig uralja a vállalati gondolkodást, legalábbis eszményképként, és sokkal hangsúlyosabb maradt, mint Nyugaton.” (Pudelko, 2006: 59)

Mouer és Hirosuke (2005) négy fő okot idéz Japán átalakítási problémájára: (1) az igazán szükséges strukturális reformok hibás végrehajtása; (2) a japán vezetők erősen konzervatív kötődése az előzőleg sikeres, hagyományos módszerekhez, (3) a nyilvánvaló tudatlanság vagy nemtörődömség a – globalizáció és a multikulturális környezet által okozott – válsággal kapcsolatban, és (4) a kockázatvállalás terén való önbizalomhiány, mely a buborék kipukkanását követte.

„Miért nem változik Japán? Mert a vállalatok vagy más országok szemében eredménytelen rendszer nagyon is eredményes olyan emberek számára, akik a kezükben tartják a hatalmat”, írja Graham (2003: 92), aki állította, hogy a jelenlegi elit nagy hatalmú csoportjainak érdeke a korábbi állapot fenntartása, következésképp mindent meg is tesznek ennek érdekében.

Egyes szerzők úgy látták, hogy a japán üzleti rendszer átalakulása egy jelenleg is tartó folyamat.

„Japán jelenleg az átmenet fő szakaszában van. Néhányan a változás legnagyobb korszakának hívják ezt a periódust a Meidzsi Restauráció, és Japán II. világháborús veresége óta, és én hajlok az egyetértésre. Ám a Meidzsi Restauráció és a II. világháború átalakította a politikát, a jogot, a kormányt és a társadalmat, szóval természetes volt, hogy a gazdaság szintén tett egy 180 fokos fordulatot; az átalakulás jelen időszakában sem a politikai, sem a kormányzati rendszerek nem módosultak jelentősen, ezért ennek eredményeképp a gazdasági változás csak egyes területeket érintett, jóval kevesebbet annál, hogy az radikális változás lehessen az esetek többségében." (Ogura, 2004: 215)

Végül találtunk könyveket, melyeknek az volt az üzenete, hogy Japán máris egy átalakult ország.

„A változások, amelyeken Japán 1998 óta átment annyira elemiek, hogy egy mélyen gyökerező szerkezetátalakítást váltottak ki a japán üzleti szervezetekben. A 21. században mindaz, amit eddig tudtunk a keirecuról (üzleti csoportokról), a főbankokról, Japán tulajdonosi rendszeréről és a társaságirányításról, az alvállalkozói rendszerekről és az élethosszig tartó foglalkoztatásról, már nem igaz." (Schaede, 2008: 2) Ám ezt az összefoglalást kiegészíti a következővel: „az emberierőforrás-menedzsment gyakorlatainak változása csak a 2000-es években kezdődött. Egy évtizedbe is bele fog telni – vagy még tovább –, mire ezeket a változásokat tényleg befogadják: addig, míg a teljesítménybérrel foglalkoztatott alkalmazottak első generációja el nem éri a menedzseri szinteket." (idem: 17) Schaede főleg a vállalati kormányzás kérdéseire fókuszál, mint például a vállalati jogok módosítása, a kereszt-részvénytulajdonlás, vagy az alvállalkozói rendszer. Azt is megfigyeltük ugyanakkor, hogy a 2008-as év a Lehman-csőddel komoly kérdéseket vetett fel a részvényesi rendszerrel kapcsolatban, és azóta visszalépéseket is feljegyeztek.

Fields és mások (2000) állítják, hogy Japán eléggé átalakult ahhoz, hogy a külföldi befektetők komoly korlátok nélkül beléphessenek a piacára. Ugyanekkor kijelentik, hogy a környezeti változások igazi hatása még csak most fog megérkezni, további szükségletet támasztva a marketing módszerek átalakítására: „Az összes látható változás mögött, mely a médiát uralta, voltak Japánban sarkalatos átalakulások a fogyasztással és a piaccal kapcsolatban. Az egyedülálló dolgozó nők megjelenése, a termelés-vezérelt piacról a fogyasztó-vezérelt piacra való áttérés, az elosztási rendszerek fejlődése és a szabályok enyhülése csak néhány példa a változás súlyos

hullámaiból, melyek jelenleg formálják a japán piac partvonalát.” (Fields és mások, 2000: xi)

8) A japán menedzsmentirodalom összefoglalása

Ebben a fejezetben a japán nagyvállalatok vezetésének fő jellemvonásait figyeltük meg. Elmulasztottunk külön figyelembe venni 4-5 millió kis- és középméretű vállalkozást, melyek számszerűen Japán üzleti világának 99 %-át adják; nem azért, mert nem fontosak, hanem mert a nagy szervezetek a menedzsment úttörői. Ők járulnak hozzá legnagyobb mértékben a tudományhoz a gazdasági erejüknek, és a szisztematikus, tudatos és tervezett vezetési módszertanuknak köszönhetően.

Tudatában vagyunk, hogy az áttekintett tényezők nem tükrözik teljes mértékben egyik nagyvállalatot sem. Minden szervezet egy-egy kombinációját mutatja be ezeknek, specifikus különbségekkel és különlegességekkel. Mégis úgy gondoljuk, hogy van racionalitás abban, ha összegyűjtjük ezeket a jellemzőket, hiszen nagyban segítik a klasszikus japán menedzsment leírását, és mert ez az egyetlen mód arra, hogy értékeljük annak makro-szintű változásait. A megfigyeléseink tanulságait (egyszerűsített formában) a 8. táblázat foglalja össze.

Azt is megértettük, hogy a japán vezetési rendszer – annak 30 jellemzőjével –, olyan korszakban jött létre és fejlődött, amikor mások „utolérése”, a „piacok védelme” és a „hatékonyság elérése” voltak a gazdaságpolitika kulcsszavai. A körülmények azóta viszont megváltoztak, és Japán vezető pozícióba nőtte ki magát a szabad kereskedelmen és versenyen alapuló világgazdaságban. Sok régi gyakorlata minden bizonnyal elavult azóta. Láttuk a rugalmas szerződések növekvő számát, a teljesítmény-alapú értékeléseket, a gazdasági jog reformját, a gyengülő keirecu csoportokat, szakszervezeteket és HR részlegeket, az erősödő részvényesi hatalmat és individualizmust, a talán nagyobb fokú szabadságot élvező állampolgárokat… Mégis úgy tűnik, a hagyományos értékek és menedzsmentmódszerek máig kitartanak, és a legtöbb helyzetben dominálnak is. Az 1990-es évek elejétől a növekedés nyilvánvalóan lassú – ha egyáltalán van –, de a japán rendszer magja, idejét múlt vagy sem, még ma is működni látszik. Két évtized nem elég hosszú idő, mondhatnánk, ahhoz, hogy átalakuljanak az intézmények. Ez lehetséges, de érdekes referencia – még akkor is, ha nem egészen jó összehasonlító példa –, hogy az első internetes böngésző („World Wide Web”) is az 1990-es években született.

8. táblázat: A japán menedzsment 30 összetevője a szakirodalom alapján

A menedzsment összetevői	Trendek a vizsgált szakirodalom alapján
Környezet	
1. Kis élettér gyakori katasztrófákkal	Érvényes
2. Kollektivista kultúra, konfucianizmus	Érvényes
3. Történelmi elszigetelődés, késői iparosodás	Érvényes
4. Állami fejlesztések, védett piacok	Érvényes
5. Folyamatosan növekvő gazdaság	Megszűnt
6. Bizonytalan és merev munkaerőpiac	Érvényes (de jelentős változások várhatóak)
Vállalati adottságok	
7. „Könnyen alakítható" és odaadó alkalmazottak	Érvényes (bár nem valódi odaadás)
8. A felettesek inkább menedzserek, mint leaderek	Érvényes
9. Férfi dominancia, homogenitás	Érvényes (de változó női karrier)
Stratégia	
10. A prioritás a vállalati érintetteké	Érvényes
11. Költségorientáció (vs. termék-megkülönböztetés)	Érvényes
12. Spin-off-ok, start-up cégek, diverz portfóliók	Szinte megszűnt
Struktúra	
13. Nagy és komplex, funkcionális alapú csoport-szerveződés	Érvényes
14. Népes igazgatóság belső tagokkal	Érvényes, de erőteljesen csökkenő erő
15. A központi HR fontosabb, mint a pénzügy	Érvényes, de erőteljesen csökkenő erő
16. Döntéshozatali folyamat: cél a konszenzus	Érvényes
17. Csoportos munkavégzés (open office, csoportonként különülés…)	Érvényes
HR / OB / Foglalkoztatáspolitika	
18. Toborzás közvetlenül az oktatásból	Érvényes
19. Állandó vs. ideiglenes munkatársak	Érvényes, de erőteljesen csökkenő erő
20. Hosszú távú foglalkoztatás	Érvényes
21. Szertartásos beavatás, paternalista vezetés	Érvényes
22. Csoportos, „on-the-job" képzések	Érvényes
23. Lassú előléptetés	Érvényes, de erőteljesen csökkenő erő
24. Rotáció	Nem világos
25. Szenioritás-alapú bérezés	Érvényes, de erőteljesen csökkenő erő
26. Vállalati szakszervezetek	Érvényes, de erőteljesen csökkenő erő
Kontroll és teljesítmény	
27. Magatartás-alapú kontroll	Érvényes, de erőteljesen csökkenő erő
28. Kollektív önellenőrzés (nincs közvetlen kontroll)	Érvényes
29. Kollektív felelősség	Érvényes, de erőteljesen csökkenő erő
30. Jó teljesítmény: piaci részesedés, harmónia…	Szinte megszűnt

Az erőteljes reakciók látszólagos hiánya meglepő lehet egy olyan országban, mely az első volt az Ázsiai országok között abban, hogy régies szokásait modern gazdasági fejlődéssé és iparosítássá alakítsa át. Változás-elméletünket keretként használva megértettük, miért nem történhetett radikális, „hatalom" vezérelte átalakulás az 1990-es évek után, áttekintettük a külföldi partnerkapcsolatok hatását, és láttuk, hogy a tudományos összkép mennyire kusza Japán aktuális állapotával kapcsolatban – de még mindig hiányoljuk a társadalom potenciális változásvezetőinek visszajelzését eme

vezetési gyakorlatok tekintetében. Ahogy a *Harvard Business Review* január-februári kiadásának HBR listájának bevezetőjében olvashatjuk: „mikor egy üzleti közösség támogat egy ötletet, a változás gyorsan bekövetkezhet” (42). Inagami és Whittaker (2005) ehhez hasonlót jelentett ki: „az élethosszig tartó foglalkoztatást nem lehet fenntartani az alkalmazottak támogatása nélkül” (37).

A mi értelmezésünkben a mai Japánnal kapcsolatban nem egyszerűen a japán vs. amerikai modell a releváns kérdés. A technikáknak részleteiben nincs nagy jelentősége globális szemszögből nézve, és azt gondoljuk, hogy nemzeti léptékben nincs is olyan, hogy „jobb” menedzsment. Az igazi kérdés az, hogy ennek az országnak a lakosai egy védettebb gazdaságban szeretnének-e élni, ahol a foglalkoztatottság stabilabb, a csoporttagok segítik egymást és néhányuk tehetségének vagy ambíciójának hiányát kompenzálják a többiek, VAGY, egy liberálisabb modellt szeretnének, amiben erősebb a versenyszellem, nagyobbak az elvárások és érezhetőbb a kizsákmányolás. Nyilvánvalóan a kérdés nagyon összetett, egyenes válasz nincs, de az új irány központi módon történő megtervezése bizonyára nem megoldás. Az egyetlen jó választ maga a társadalom adhatja meg.

V) A BELSŐ, TÁRSADALMI NYOMÁS VIZSGÁLATA

Ebben a fejezetben az elemzésünk utolsó lépéseként bemutatjuk azt a kérdőíves kutatást, melyben megpróbáltuk felmérni, hogyan viszonyulnak a hagyományos vezetési gyakorlathoz Japánban az emberek. A korábbi, elméleti következtetéseinkre is választ adó eredmények a napjainkban tapasztalható társadalmi hangulat alapján körülírnak egy új menedzsmentmodellt, és segítenek azonosítani a változást katalizáló belső nyomásokat.

Az előző fejezetben arra a következtetésre jutottunk, hogy a reformtörekvések ellenére az 1990-es évek óta nem történt drasztikus változás a japán üzleti gyakorlatban. Eddig olyan történelmi és kulturális magyarázó tényezőket azonosítottunk, melyek a folytonosságot látszanak erősíteni a változással szemben. Ugyanakkor kevés adatunk van arról, hogy viszonyul a mai társadalom ezekhez a „régi" menedzsmentmódszerekhez, holott ez nagyban javíthatná a hipotéziseink magyarázó erejét. Mint Hanaoka (1997b) írta, a szervezet tagjai is részei a menedzsmentrendszernek, így összefüggés van a viselkedésük, attitűdjeik, valamint az adott vállalat vezetésének sajátosságai között. Következésképpen a rendszer tagjairól alkotott helyes képről is szót kell ejtenünk elemzésünkben.

Vajon a japánok nem is akarnak változást? Vagy akarnak, de a rendszer túlságosan mélyen gyökerezik? Hogyan vélekednek ők a menedzsment hagyományos japán sajátosságairól? A fenti kérdések megválaszolása segít értékelni, milyen belső mozgatórugók idézik elő a változást Japánban, és megbecsülni, hogy milyen irányban változik majd ez a rendszer. Elméleti változásmodellünkben láttuk, hogy a belső és külső erők egyidejű jelenléte esetén következtek be a leggyorsabb változások. A Meidzsi-kor híres példa arra, amikor Japánra egyszerre hatott a válságérzet, a külső nyomás és a változást követelők (a „Szat-Cso" reformerek) erőteljes nyomása.

A belső indíttatású változáson kívül a kutatás egy másik kulcsfontosságú eleme annak azonosítása, kik a változás mozgatórugói („ügynökei") Japánban. Teljesen bizonytalan és kétséges, hogy egy amerikanizáltabb rendszer jobban megfelelne-e a japánoknak, mint a saját hagyományaik. Dore bölcs kérdését idézve: „Kinek az érdekében kéne megváltoznia Japánnak?" (Dore, 2000) Ez a fejezet elsősorban azzal foglalkozik, miként közelítik meg a kérdést maguk a japánok.

1) A terep előkészítése: Kutatási terv

A szakirodalomból kitűnik, hogy Japánban mindmáig jelentős mértékben maradtak fenn régi gyakorlatok, bár számuk és mértékük kétségkívül csökkent. Az, hogy milyen mértékű a csökkenés, nem világos, továbbá nehéz elegendő naprakész kutatási adatot begyűjteni arról, hogyan is változott a vezetés filozófiája 1990 (a buborék kipukkanása) óta. Egy japán menedzsmenttel foglalkozó új kutatási projektnek statisztikai bizonyítékkal kell tehát szolgálnia a jelenlegi helyzetről, és ugyanakkor fel kell fednie annak részleteit, hogyan érez a japán társadalom ezekkel a gyakorlatokkal kapcsolatban: melyiket támogatja, illetve melyiket szeretné eltűnni látni. A Japánról szóló legtöbb forrás kvalitatív kutatáson alapszik, melyhez megfelelő japán nyelvtudás szükséges. A külföldi kutató erőforrásai és ismeretei lehetetlenné tették ezt a módszert, de az előző fejezetben részletezett korábbi kvalitatív kutatások jó alapul szolgáltak a mostani munka elkészítéséhez. A kutatási kérdésünk megválaszolása és a jelenlegi társadalmi attitűdök mérése céljából az tűnt ideális megoldásnak, hogy egy viszonylag nagy válaszadói panel bevonásával osztályoztatjuk a korábban azonosított összetevőket.

1.1) A felmérés kutatási kérdése

Az intézményi iskola segített megérteni a tehetetlenség jelenségét, és azt, hogy a nagy struktúrák miért inkább inkrementális módon változnak. A terepmunka egyik előnye, hogy jobban rávilágít a változás emberi oldalára: támogatja-e a társadalom a változást vagy sem, és milyen az emberek hozzáállása az egyes vizsgált jelenségekkel kapcsolatban. Változáselméletünk és a Japánban uralkodó intézményi felfogás arra utal, hogy a kilencvenes évek eleje óta lezajlott változásoknak (melyeket az előzőekben összefoglaltunk) tükrözniük kell a Japánban élők attitűdjét a hagyományos menedzsmenttel kapcsolatban.

Mint láttuk, a külföldi elemzők gyakran hangot adnak meglepetésüknek az olyan statisztikai adatok kapcsán, melyek bizonyítják: a japán nagyvállalatok többsége ma is a régi vezetési módszerekkel dolgozik. A korábbi kutatási adatok alapján feltételezzük, hogy a japán társadalom egy része támogatja a hagyományos módszereket, feltehetően azért, mert ez a társadalmi hatalmuk forrása. Könnyen lehet, hogy a fent említett csoport meghatározó létszámot (arányt) vagy hatalmat képvisel a társadalom többi részéhez képest. Egy másik lehetséges magyarázat, hogy a japán menedzsmentrendszer

összetevői annyira összefonódtak, hogy nehéz – ha nem lehetetlen – megváltoztatni az egyiket anélkül, hogy az a többire is kihatna, s ez további akadályokat állít a jelentős átalakulás útjába.

Kutatásunknak tisztáznia kell a felvetett a kérdéseket – ez máris meghatározza a fő kutatási irányt. Egyrészt tisztázni kell, mi a japán társadalom (annak minden tagja: foglalkoztatottak és munkanélküliek, férfiak és nők, fiatalok és öregek…) általános álláspontja a menedzsment korábban ismertetett 30 jellemzőjével kapcsolatban. Másrészt ki kell deríteni, vannak-e támogatóik az említett elemeknek, és ha igen, kik azok. Ideális esetben a kérdések kapcsán jelentős korrelációt mutathatunk majd ki a 30 összetevő között, hiszen – mint láttuk – elméletileg létezik ilyen.

1.2) A szakirodalmi trendek és a mért attitűdök közötti kapcsolat (1. hipotézis)

Mint mondtuk, az intézményi elmélet alapján a menedzsmentet és a szervezeti struktúrákat az az igény alakítja, hogy megfeleljenek a társadalmi elvárásoknak. Ha Jacobynak igaza van, Japán intézményei „még szorosabban kapcsolódnak a közös társadalmi értékekhez, mint az USA-beliek” (2007: 173.).

Következésképpen a japán irányítási gyakorlatban két évtizeden át végbement fejleményeknek tükrözniük kell a társadalmi attitűdöket és értékeket. Ha például úgy találjuk, hogy egy 20 éves időszakot tekintve a szenioritáson alapuló bérezés súlya csökkent, az intézményi felfogás ezt annak tulajdonítja majd, hogy manapság többen részesítik előnyben a teljesítményen alapuló bérezést, és az ő hangjuk erősebb, mint azoké, akik meg szeretnék őrizni a szenioritás elvét. Elég hosszú időhorizontot vizsgálva ebbe beépül a gazdasági realitás is, ami jó magyarázó erőt kölcsönöz ennek az iskolának.

1. hipotézis: A 8. táblázatban (154. oldal) összegezett irányzatok java a társadalom általános elvárásait tükrözi.

1.3) A vizsgált összetevők támogatottsága (2. hipotézis)

Elképzelhetetlennek tűnik, hogy mindenki egyszerre akarja megváltoztatni a japán menedzsment jellemzőit – ráadásul ugyanabba az irányba. Hipotézisünk az, hogy egyesek változást akarnak, míg mások ellenállnak a változásnak.

A 8. táblázatban azt láttuk, hogy a hagyományos összetevők javarészt a mai napig érvényesek, bár az erejük sokszor csökkent. Az intézményi felfogás alapján azt kell mondanunk, hogy mindez azért van így, mert a japán cégek aktuális vezetősége és állandó státuszú dolgozói bizonyára támogatják ezeket az elemeket. A támogatók kikerülhetnek a japán politikai elitből és / vagy a vállalatok üzleti elitjéből is (a kettő egyébként is összefügg az *amakudari* miatt), de valószínűleg a nagyvállalatok rangidős férfi tagjairól van szó.

2. hipotézis: A japán menedzserek és állandó státuszú alkalmazottak többsége a 30 összetevő legtöbbjét támogatja, de vannak egyéb (valószínűleg kisebb hatalmú) csoportok a társadalomban, amelyek nem.

1.4) Az elemek egymásba kapcsolódása (3. hipotézis)

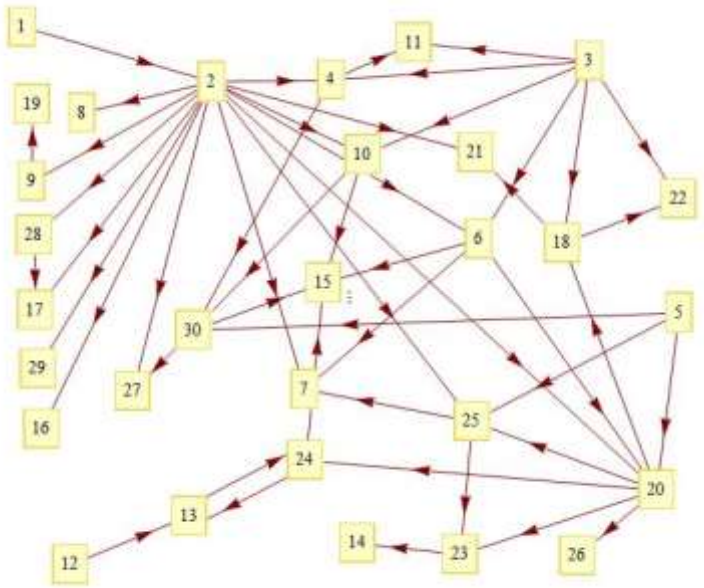
Az elemzők sok esetben egyetértenek abban, hogy melyek a japán rendszer fő előnyei illetve hátrányai. Dicsérik az erősen motivált munkavállalókat, a tökéletességre törekvést és az (nem feltétlenül radikális értelemben vett) újító-fejlesztő szellemet, a hatékony csapatmunkát és a termelékeny ipari szektort. Ugyanakkor elítélik az elavult, hosszú távú foglalkoztatási és karriermenedzsment módszereket, a szenioritás elvét, a fölöslegesen hosszú munkaidőt és döntéshozatalt, a zárt, védett piacokat és a versenyképtelen mezőgazdasági és szolgáltatási szektort. Nehéz azonban elképzelni, hogyan lehetne megtartani az előnyöket a hátrányok elhagyásával. Feltehetően hatnának egymásra, hiszen a vezetési rendszer elemei kölcsönhatásban állnak egymással.

A 22. ábra a kölcsönhatások előzetes modelljét mutatja (a kapcsolatok logikája a negyedik fejezeten alapszik, a számozás a 3. táblázaton).[98] A modell a 30 összetevő ismertetése során jelzett összes elméleti kapcsolatot ábrázolja. A vonalak kapcsolatot jeleznek, a nyilak függőségi viszonyt. Túlságosan összetett dolog lenne részletes hipotézist kidolgozni erre, de az ábra segít abban, hogy bizonyos fokig megbecsüljük a kölcsönhatások szintjének lehetséges kiterjedését.

[98] Az összefüggések részleteit lásd a 6. mellékletben.

3. hipotézis: Minden elem szignifikánsan kapcsolódik legalább egy másik elemhez a 30-as csoportban.

22. ábra: A japán vezetési rendszer hipotetikus vázlata



Forrás: Wolfram Mathematica 7.0 (a 6. melléklet alapján)

A továbbiakban adatredukciós technikákkal talán le tudjuk egyszerűsíteni ezt az ábrát, és meg tudunk fogalmazni bizonyos általános tanulságokat az eredmények alapján. Nyilvánvaló, legalábbis elméleti alapon, hogy bizonyos összetevők, így a 2-es, a 3-as vagy a 20-as kulcsfontosságúak a rendszerben.

1.5) A kérdőív

Felsoroltuk a japán menedzsmentrendszernek a szakirodalomban ismertetett minden „klasszikus” elemét, (lásd a 3. táblázatot), és ezekből hoztuk létre a kérdőív változóit. A kérdőív célja a japán társadalom (az ott élő külföldieket is beleértve) vállalatvezetéssel kapcsolatos attitűdjeinek felderítése, és az előző pontban megfogalmazott három hipotézis tesztelése. Ennek megvalósításához legalább egy (érzékeny, vagy alaposabb megértést igénylő témák esetében több) szempontból visszajelzést kellett kapnunk minden tételről.

A 30 elem közül 26-ot sikerült operacionalizálni, és így legalább egy olyan változóhoz jutni, melyet a felmérés mérni tudott. Az operacionalizálás során létrehozott elemekhez, összesen 73 kérdéshez két további kérdést adtunk kontroll változóként, vagyis összesen 75 kérdésünk lett. Mivel az volt a célunk, hogy a válaszok

összehasonlíthatóak legyenek a szakirodalomban közölt eredményekkel, a kérdések hasonló logikát követtek: az egyik részük az adott menedzsmentgyakorlattal kapcsolatos attitűdöket mérte, a másik pedig egy szakirodalomból vett magyarázatot tartalmazott, hogy a válaszadók könnyebben megértsék a kérdést. Egyes tételek megfogalmazása pozitív nézetet tükrözött a hagyományos menedzsmentről, másoké negatívat, és a két irány rapszodikusan változott, hogy lássuk, mennyire figyelnek a válaszadók. A tíz válaszadóval végzett tesztfázist követően a végleges kérdőívet feltöltöttük a Surveymonkey honlapjára, és a válaszadók az interneten keresztül válaszoltak.

A kérdőív (lásd a 4. mellékletet) három részre osztható. Az első hat változó igen / nem típusú (zárt) kérdés, mely rendkívül korlátozott lehetőséget ad a vélemény-kifejtésre. Ez a rész elsősorban a válaszadók „bemelegítését" szolgálja, vagyis felkészíti őket a döntésre és a választásra a menedzsmentet érintő kérdések végletei között. Ezeknek a változóknak az értékeit éppen ezért nem is vettük figyelembe a fő elemzés során, csak kontrolladatként szerepeltek bizonyos esetekben.

A második rész 69 kijelentést tartalmaz, melyeket a válaszadóknak egy 7 pontos skálán kellett értékelni, aszerint, hogy mennyire értettek egyet velük. Eredetileg ötpontos skálát szerettünk volna használni, de a tesztelés során kiderült, hogy a japánok a vártnál is jobban ódzkodnak a szélsőségektől. Annak érdekében tehát, hogy az adatok információtartalma a lehető legmagasabb legyen, finomítottuk a skálát. A tesztelés során megtévesztőnek bizonyult továbbá a kijelentésekhez rendelt számskála (1-7) is, mivel gyakran hektikusan változott a mondatok értelme (pozitív vagy negatív, támogató vagy elutasító), így zavaró volt az adott tétel támogatására vagy elvetésére vonatkozó szándékot számoknak megfeleltetni. A változtatások azt a célt szolgálták, hogy javítani tudjuk az eredmények validitását, illetve pontosabb képet alkothassunk arról, mennyire figyeltek a válaszadók. A végső (internetes) felmérésnél a következő módon változtattuk meg a skála számozását: '+++' (kódolás: 7, maximálisan egyetért); '++' (6, általában egyetért); '+' (5, inkább egyetért); '0' (4, semleges); '–' (3, inkább nem ért egyet); '– –' (2, általában nem ért egyet), és '– – –' (1, egyáltalán nem ért egyet).

Az első két rész tehát összesen 75 attitűd-kérdést tartalmaz a 26 operacionalizált összetevőre vonatkozóan. A magasabb változószám magyarázata az, hogy a szerző a modell legfontosabb elemei, illetve fogalmai esetében úgy döntött, hogy többváltozós mérést alkalmaz, azaz egy-egy fontosabb elemből több kérdés is született. A döntés célja az volt, hogy teljesebb képet kaphassunk a kérdéses fogalmakról és javuljon a kapcsolódó adatok megbízhatósága (Hair *és mások*, 2006).

A kérdőív harmadik része 17 profil-kérdést tartalmazott, melyeket kötelező volt megválaszolni (a fizetésre vonatkozó kérdés kivételével) a sikeres kitöltéshez. A profilrész tette lehetővé, hogy tudjuk, milyen jellegű személy a válaszadó, és a válaszokat társadalmi státuszhoz, jövedelemhez, életkorhoz és egyéb jellemzőkhöz lehessen kapcsolni.

1.6) Panel, módszertan és relevancia

A kérdőíves felmérésre Japánban került sor, 2010 márciusa (a tesztelési szakasz indulása) és 2010 augusztusa (az adatgyűjtés vége) között.

Bár a kutatás a japán társadalom egészének a véleményét kívánta tükrözni, kijelöltünk bizonyos kiemelt célcsoportokat is, hogy biztosan releváns adatokat kapjunk. A célcsoportok a következők voltak: gyakorló menedzserek (jelenleg potenciálisan domináns csoport), BA, MA, illetve MBA szintű gazdasági programok oktatói (tudományos szakértők, jelenleg potenciálisan domináns csoport), gazdasági tanulmányokat folytató diákok (potenciálisan domináns csoport a jövőben). Ezzel párhuzamosan kontrollvéleményeket is begyűjtöttünk egyéb kategóriákból, hogy Japán minden régiójából, mindenféle nemzetiségtől és státuszhierarchia-szintről érkezzen visszajelzés, valamint nem és életkor szempontjából kiegyensúlyozott csoportokat kapjunk.

A válaszadók toborzása háromféle módon történt. Először is, a kutató személyes kapcsolataira épülő hólabda-mintavétellel. Másodszor különböző egyetemek kifejezetten gazdasági programokkal foglalkozó professzorainak írt levél / megkeresés formájában; ők a diákjaikkal együtt válaszolták meg a felmérés kérdéseit. A harmadik csoportot egy Japánban működő online marketing ügynökség (a Macromill) szolgáltatta. 2010 szeptemberéig összesen 880 kérdőívet gyűjtöttünk össze.

Az online adatgyűjtési módszer jó módszernek bizonyult a hiányos válaszok kiszűrésére. Minden kérdést meg kellett válaszolni, csak így lehetett továbblépni a következő oldalra (kivéve a jövedelem kérdését a kérdőív végén), következésképpen nem voltak véletlenül kihagyott értékek. Minden be nem fejezett kérdőívet figyelmen kívül hagytunk.

Másrészt azonban meg kell említenünk, hogy az online adatgyűjtés bizonyos hátrányokkal is jár, mivel személyes kapcsolat hiányában nem lehet segíteni a válaszadóknak, és a válaszadás folyamata is kevésbé ellenőrzött. A válaszadók őszintesége persze online eszközökkel is ellenőrizhető, és a fizikai kapcsolat hiánya

akár előnyös is lehet, hiszen a válaszadók kevesebb befolyásoló tényezőnek vannak kitéve. Esetünkben például a kérdőívbe épített ellenőrző rendszer, amely a koherenciát és a válaszadók figyelmét ellenőrizte, kiszűrte az inkoherens válaszokat, miáltal nőtt az adatok megbízhatósága. A szűrés utáni, további elemzésre alkalmas végső állomány 796 megválaszolt kérdőívet tartalmazott, melyek kódolt válaszait aztán kvantitatív módszerekkel elemeztük. Bíztunk abban, hogy klaszterelemzéssel kideríthetjük, milyen jellegű emberek támogatják a hagyományos módszereket. Ideális esetben korrelációs mátrixokkal és sokdimenziós skálázással képet alkothatunk a mért összetevők közötti kapcsolatokról is.

A végleges panel meglehetősen kiegyensúlyozott életkori képet mutat: a válaszadók 51,6 %-a férfi és 48,4 %-a nő. Életkoruk 19 és 74 év közé esik, és az egyazon vállalatnál eltöltött leghosszabb szolgálati idő 42 év. A származást illetően 86,8 % japán, 4,4 % ázsiai országokból származik, 3,5 % európai, 4,2 % angolszász,[99] 1,1 % pedig egyéb országokból jött. Körülbelül 40 % egyedülálló, 49 % házas, 11 % párkapcsolatban él. Körülbelül 40 %-nak vannak gyermekei és 60 % gyermektelen. A válaszadók 88 %-a dolgozott már Japánban, és 96 % tervezi, hogy a jövőben fog. Összesen 54 % él Kantóban (Tokió környékén), a többiek Japán különböző tartományaiban laknak. Viszonylag jól képzettek, és több mint 63 % rendelkezik legalább BSc fokozattal.

2) Az adatbázis előkészítése

2.1) Kockázati tényezők, lehetséges hibák: az adatok megbízhatósága

Mielőtt még az elemzésre térnénk, néhány megjegyzést kell tennünk az esetleges mérési hibákról, hiszen minden kvantitatív elemzésnél előfordulnak ilyenek (Hair *és mások*, 2006). Ennek a bekezdésnek a fő kérdése az adatbázis megbízhatósága, mivel annak érvényességét elsősorban a kapcsolódó szakirodalom korábbi, alapos elemzése biztosítja: a történelem, a szociológia és az ittenihez hasonló tereptanulmányok áttekintése alapján a szerző feltehetően pontosan megértette a kérdéses jelenségeket és azok mérhetővé tételét.

[99]Egyesült Államok, Nagy-Britannia, Ausztrália, Kanada.

Az internetalapú adatgyűjtést először is az adatbázis általános minőségét veszélyeztető tényezőként kell megemlíteni. A válaszadók tetszésük szerinti időben és helyen válaszolhattak, mindenfajta kutatói ellenőrzés nélkül. Az adatok nagyobb megbízhatósága érdekében a hiányos válaszokat (kb. 10-20 %) nem vettük figyelembe, és a motiváció-hiány bizonyítékának tekintettük. A szerző továbbá kiszűrte az előző pontban is említett inkoherens válaszokat. A megmaradt válaszoknak három olyan jellemzője volt, melyek az adatbázist általánosan megbízhatóvá teszik: (1) megfelelő időhatárokon belül, átlagosan 18-19 perc alatt rögzítették őket; (2) hiánytalanok voltak; (3) olyan alapvető belső koherencia jellemezte őket, mely azt bizonyítja, hogy az értékeket tudatosan adták. Mivel azonban sokszor nehéz pontosan válaszolni és a támogatás / elutasítás szintjét egy kérdőíven belül is következetesen alkalmazni, feltételezhetjük, hogy vannak bizonyos mérési hibák az adatbázisban. A profil-kérdésekre adott válaszok feltehetően helytállóak, de itt sem fogadhatjuk el 100 %-osan az eredményt.

A másik megbízhatósági kockázat a mintavételben rejlik: mivel a válaszadókat nem véletlenszerűen választottuk ki, nem tudhatjuk, mennyire reprezentatívak a nézeteik az egész társadalomra vonatkozóan. Bár ellenőriztük a fordítások pontosságát és igyekeztünk gondoskodni az egyetemes jelentéshasználatról, az azonos fogalmak vagy kulturális előfeltevések eltérő értelmezése is torzulásokat eredményezhet és korlátozhatja az eredmények általánosíthatóságát. Végül pedig az adatok értelmezését illetően nem szabad megfeledkezni arról, hogy a válaszok talán vágyakat és nem feltétlenül tényeket fejeznek ki.

A válaszadók visszajelzései világossá tették, hogy egyeseknek nehézséget okozott, hogy két dologról mondjanak véleményt egyszerre. A válaszadók ugyanis nemcsak az adott vezetési módszert értékelték, hanem azt az okot is, amely miatt rokonszenveztek vele vagy elutasították. Ez szándékosan történt így: a kijelentések kifejezetten a szakirodalmon alapultak (amely tartalmazhat hibákat), és azt célozták, hogy magára az irodalomra vonatkozóan is kapjunk visszajelzéseket.

Összefoglalva: az a tény, hogy a válaszadók 75 különböző módon fejezhették ki magukat, elég érvényessé teszi az adatbázist ahhoz, hogy dolgozni lehessen vele, de nem szabad elfeledkeznünk a mérési hibák kockázatáról. Szerencsére a mintánk elég nagy ahhoz, hogy erősen csökkentse a fent említett kockázati tényezőket. Az utolsó szempont, hogy a kérdőív megfogalmazásának és nyelvének (japán) köszönhetően nem volt szükség arra, hogy a válaszadók tudjanak angolul, egy bizonyos csoporthoz tartozzanak, vagy képzettek legyenek nemzetközi gazdasági kérdésekben. Ilyen

értelemben a felmérés lehetőséget teremt a helyi attitűdök mélyebb megértésére és a nemzeti menedzsmentjellemzők jobb összehasonlítására.

2.2) Az adatok vizsgálata

A hiányos esetek törlését követően figyelmünket a kilógó értékekre (outlier) és a többváltozós elemzés előfeltételeire fordíthatjuk.

A fentiekben elmagyaráztuk, hogyan történt az inkoherens válaszok kiszűrése a kérdőív beépített ellenőrző rendszere segítségével. Ez a folyamat jelentősen növelte az adatok megbízhatóságát, sőt az esetleges szélsőértékeket is kiiktatta: a végső adatbázisban egyáltalán nem találtunk ilyeneket a szóródási képekben (scatter plot). A klaszterelemzés során két kilógó értéket találtunk és vontunk ki, azaz az adatelemzés további részében a végső panel 794 választ tartalmazott.

Az adatelemzés előtt meg kellett vizsgálnunk, hogy az adatok megfelelnek-e a sokváltozós elemzés statisztikai előfeltételeinek és megállapítottuk, hogy igen. Kiderült, hogy minden változó normál eloszlású (ellenőriztük a hisztogramok csúcsosságát és ferdeségét). A linearitás ellenőrzésekor nem találtunk nemlineáris kapcsolatokat (korrelációkat) a változók között.

2.3) Az adatok előkészítése

A lehetséges mérési hibák tudatában már megkezdhettük a munkát az adatokkal. Az adatbázis tisztítását követően azonban meg kellett még tenni pár lépést a hatékony adatelemzés előkészítése érdekében. Az első hat (igen / nem típusú) kérdést a már említett okokból különválasztottuk. Technikai értelemben – némi adattorzulás árán – lehetséges lett volna ezt a 6 változót is feljavítani az ordinális mérési skála szintjére (Füstös *és mások*, 2004), de a többi 69 tétel elegendőnek bizonyult az elemzéshez. Ezt a lehetőséget így elvetettük.

A következő lépésben az attitűdelemzés hatékonyságának javítása céljából a változókat egyirányúvá kellett alakítani az értelmüket illetően. A hagyományos japán menedzsmenttel kapcsolatban pozitív jelentést tartalmazó kijelentéseket meghagytuk úgy, ahogy voltak. A negatív elemeket, melyek a hagyományos összetevőket bírálták, átfogalmaztuk, és a válaszaikat tükröztük.

3) A felmérés eredményeinek megvitatása

A fejezetpont célja, hogy megmutassa a felmérés eredményeinek relevanciáját és jelentőségét (lásd még az 5. mellékletet). Az eredményeiket elsősorban az előző fejezetekben leírtak tükrében értelmezzük majd. Leszűrhető-e a felmérésből valamilyen összefoglaló üzenet a japán menedzsmentre vonatkozóan? Létezik-e egy bizonyos irány, amelyet a legtöbb ember követni szeretne, vagy a menedzsereknek elég csak a szakirodalomban leírt trendeket mérlegelniük? Úgy tűnik, megfogalmazható ilyen üzenet és meghatározhatóak fő irányok – legalábbis a 794 válaszadónk szempontjából.

A változókra vonatkozó eredményeink között kétségtelenül vannak magától értetődő visszajelzések, de azért bizonyos meglepetéseket is találtunk. Mindenesetre a legjobb a kutatási eredményeinket a hasonló adatok fényében értékelni – ez következik az alábbiakban. Ezen a ponton nem foglalkozunk a részvényesi, illetve érintetti szemlélet kérdésével. Részben azért, mert ezt csak korlátozottan sikerült mérhetővé tenni ebben a felmérésben, részben pedig azért, mert bővebb áttekintést érdemel annál, mint hogy egy sokváltozós felmérés egyik alpontjaként néhány sorban megemlítsük. Erre a kérdésre tehát a későbbiekben még visszatérünk.

A panel egyik legerőteljesebb üzenete a női munkavállalók munkahelyi szerepének változása. Az 1990-es évek előtt a nőknek mindent fel kellett adniuk, ha karriert akartak csinálni ahelyett, hogy a lányok „hagyományos útját”, vagyis a kávéfőzést és a reprezentációs (és ideiglenes) pozíciókat választották volna. Az ezzel kapcsolatos társadalmi álláspont már régóta változóban van. A Dore (2000) által ismertetett longitudinális vizsgálat, melynek adatait 1972-ben, 1979-ben illetve 1992-ben vették fel, a következő kérdést vizsgálta: „Mi a véleménye arról az elgondolásról, hogy a férfiak menjenek dolgozni, a nők pedig törődjenek az otthonukkal?” „Nagyon helyes” – ezt mondta a nők 83, 70, illetve 56 %-a (az adatfelvételi évek sorrendjében), miközben a férfiak körében a megfelelő százalékos érték 83-ról 66 %-ra csökkent. A mi mintánkban egy hasonló kérdés a nőknek csak 18,5 %-ából, a férfiaknak pedig 31 %-ából váltott ki helyeslő reakciót. Radikális csökkenés 1992-höz képest!

Egy 49 évesnél fiatalabb nőket vizsgáló, 1997-es felmérés alapján azonban a tények mást mutatnak: 40 %-uk felmondott, amikor férjhez ment, és a tovább dolgozók újabb 40 %-a hagyta ott az állását, amikor terhes lett vagy szült (Rebick & Takenaka, 2006). Ugyanez a felmérés 2002-ben azt mutatta, hogy a korábbinál több nő tért vissza

a munkaerőpiacra rövidebb otthon töltött idő után, de a kilépési arányok hasonlóak maradtak. A tények ellentmondani látszanak az elvárásoknak. A panelben 0-4 év házasság után az anyák kb. 70 %-a főállású háztartásbeli volt; a házasság 5-9. évében pedig 60 %. Mindkét esetben a válaszadó nőknek csak 17-19 %-a dolgozott teljes munkaidőben. Thomann (2008) egy 1998-as, vezetőket vizsgáló felmérést idéz, melyben a csoportvezetők (*kacho*) 2,4 %-a és az osztály- vagy divízióvezetők (*bucho*) 1,2 %-a volt nő, de a legalább 5000 alkalmazottat foglalkoztató cégek körében ezek az arányok is 0,9, illetve 0,2 %-ra csökkentek. A mi panelünkben a női válaszadók 82 %-a és a férfiak 76 %-a nem értett egyet azzal, hogy a férfi vezetők jobb munkát végeznek, mint a nők. Ugyanakkor 23 illetve 27 %-uk elismerte, hogy jobban érzi magát, ha a felettese férfi.

A női esélyegyenlőségen kívül a válaszadóink számára a munkatapasztalattal rendelkezők karrier-kilátásai is fontos témának bizonyult. A panel 69 %-a szeretné, hogy az állásközvetítők nagyobb súlyt kapjanak a toborzásban. Több mint 50 % bízná rájuk a saját életrajzát is új állás kereséséhez. Olcott (2009) szerint a külföldi tulajdonú cégeknél mindig nagyobb a munkatapasztalattal már rendelkezők felvételi aránya, mint a többi vállalatnál. Ezzel párhuzamosan mi is erős korrelációt észleltünk az állásváltók ügynökséghez fordulása és a megcélzott munkahely nemzetiségi hovatartozása között. Az állásváltók lehetőségeivel kapcsolatban említésre méltó a személyzeti osztály csökkenő szerepe is: a központi folyamatok sokszor távol kerülnek a piaci valóságtól, így a toborzás egyre inkább a divíziók szintjére kerül a központból.

Úgy tűnik, a társadalom kész és hajlandó „modern” munkafeltételeket biztosítani a nőknek és a pályaváltóknak, és úgy véljük, ezek az irányzatok a következő években csak erősödni fognak. Ha több fiatal női munkavállalót csábítanak vissza a munkaerőpiacra, az – legalábbis részben – orvosolhatja a lakosság öregedésének problémáját. Másrészt viszont ez az irány nem segít a népesség csökkenésén és az ország csökkenő születési rátáin, hiszen jobb karrieresélyek esetén a nők még inkább vonakodni fognak attól, hogy félbehagyják a munkát, akár csak a szülés idejére is. Ezek olyan globális problémák, amelyre mindeddig nem alakult ki megnyugtató megoldás.

Felmérésünk adott némi támpontot a cégcsoportokkal (hálózatokkal) és a vállalatok közti hierarchikus viszonyokkal kapcsolatban is. A kereszt-tulajdonlás kérdése látványosan közömbös volt a válaszadók számára: mindkét kapcsolódó tételre több mint 50 %-ban semleges válaszok érkeztek. A másik 50 %-ban nagyjából egyenlő mértékben képviseltette magát a támogatás és az ellenzés. Ez a kérdés nyilvánvalóan

inkább elméleti jellegű, vagyis nemigen foglalkoztatja az átlagos munkavállalót vagy akár menedzsert. Másrészt viszont a nagy és kis cégek közti különbségek természetesnek tűnnek: a válaszadók 71,5 %-a természetesnek tartotta, hogy eltérő javadalmazási szintet biztosítanak. A diákok majdnem fele nagy szervezetnél szeretne dolgozni, ha végzett. Érdemes tehát megjegyezni: a két kategória között tényleg nagyságrendi különbségek vannak. Thomann (2008) szerint 1991-ben az 5000 fő fölötti létszámú cégek átlagosan 419 579 jen fizetést adtak, míg a 30-99 fős cégeknél ez csak 263224 jen volt – lényegesen kevesebb juttatással. Mindaddig, amíg a nagy cégcsoportok léteznek Japánban, ezek a különbségek nagy valószínűséggel meg is maradnak, hiszen így tompíthatóak egy esetleges recesszió hatásai a munkaerő áthelyezésével.

Ami a hosszú távú foglalkoztatással kapcsolatos hosszas vitákat illeti, a panel inkább támogatónak bizonyult – talán a globális válságnak köszönhetően is. Olcott (2009) szerint a foglalkozásbiztonság (mint kormányzati politika) ugyanolyan nélkülözhetetlen tényezője a hosszú távú foglalkoztatásnak, mint a szakszervezeti nyomás és a vezetők megfelelő hozzáállása. Ami az utóbbit illeti, idéz egy 2003-as JIL (Japán Munkaügyi Intézet) felmérést, melyben a vállalatok csupán 20 %-a nyilatkozott úgy, hogy nincs náluk hosszú távú foglalkoztatás (5,2 %), vagy ami van, az alapvető változásokra szorul (15,3 %). A többség nem tartotta szükségesnek a jelenlegi gyakorlatuk megváltoztatását (36,1 %), vagy részleges kiigazítást tartott szükségesnek (40,0 %). Vagyis a vállalatok 76 %-a továbbra is kitartott a hagyományos, hosszú távú foglalkoztatás mellett. Egy négy évvel később készült felmérés (JIL 2007) szerint a japán vállalatok 30 %-ban továbbra is kifejezték elkötelezettségüket a hosszú távú foglalkoztatás és a szenioritáson alapuló fizetés mellett, de 40 %-uk már új modellt vezetett be, ahol a hosszú távú foglalkoztatás megtartása mellett áttértek teljesítmény-alapú bérezésre. 40 éves életkor fölött alig-alig (max. 5-10 %-ban) találtunk olyat Japánban, aki ellenezte volna a hosszú távú foglalkoztatást, és még a fiatalabb válaszadók többsége is a fenntartása mellett foglalt állást.

A foglalkoztatáshoz kapcsolódóan még egy érdekes pontot találtunk, éspedig a fiatalabb korcsoportok kockázatkerülési hajlandóságát. Ez talán a nemrégiben tapasztalt világméretű válság egyik hatása: a ma húszas éveikben járó japánok gyermekkoruk óta mást sem tapasztalnak, mint hogy romlanak a gazdasági körülmények, egyre nő a munkanélküliek száma és csökkennek a fizetések. Látják, hogy ez milyen stresszel jár,

és nagyobb az igényük a biztonságra, mint azoknak, akik ma a harmincas éveik elején járnak. A 25 éves kor alattiak nagyobb arányban igénylik a piacok védelmét, mint a 25 és 35 év közöttiek. Ugyanez a helyzet azzal az állítással kapcsolatban is, hogy jobb volt az élet 20 évvel ezelőtt. Második helyet foglalnak el azok között (a 25 év alattiak), akik szerint a tömeges elbocsátások társadalmilag elfogadhatatlanok. A 40 év fölöttiekkel azonos arányban állítják, hogy kerülendő az üzleti kockázat, ha az veszélyezteti a foglalkoztatást. Ugyanakkor úgy tűnik, ha egyszer munkát vállaltak, jól bírják a nemzetközi versenyt és igyekeznek gyors előmenetelt elérni. A Munkaügyi Minisztérium (*Rodosho*) tanulmánya jó egyezést mutat az eredményeinkkel, és talán segít az értelmezésükben is: úgy találták, hogy 1985-ben és 1988-ban nagyobb volt a potenciális állásváltoztatás (azaz a kockázatvállalás) esélye a húszas évek végétől a negyvenes évek végéig tartó korcsoportokban, viszont csekély volt a húszas évek elején járók illetve az ötven évnél idősebbek körében (Inagami & Whittaker, 2005).[100] Ugyanezen szerzők megjegyezték, hogy a kockázatkerülés egyike a manapság minden fejlett gazdaságban létfontosságú kreatív munka akadályainak.

Az elemzésünk során azonosított klaszterek legfiatalabbja ugyanakkor nagyon reformpártinak bizonyult, és erősen elutasította a hagyományos japán menedzsment gyakorlatát. Meglepetésünkre a másik fiatal klaszter (a „közösségi") viszont támogatta a szintén hagyományos közös, munka utáni programokat (mint például a bárok csoportos látogatása). Nakane (1972) így ír erről: „Tokióban esténként az irodák zárása után sok irodai dolgozó megáll hazafelé a bároknál, sőt vannak olyanok is, akik ott maradnak inni jóval az utolsó vonat indulása után is. Nem is annyira az ital vonzza őket, mint az, hogy levezessék az aznapi munka és versengés feszültségét: az általános vélekedés szerint a bárok megnyugtatják az idegeket." (124) A fenti párhuzam ellenére az életkor meghatározó tényezőnek tűnik (legalábbis 2009–10-ben, ezen generációk esetében) a válaszadók menedzsmenttel kapcsolatos attitűdjében. Ez a konklúzió visszavisz bennünket a változási modellünkhöz és a generációs lehetőséghez, és arra utal, hogy a közeljövőben bekövetkezhet egy ilyen váltás.

Az életkor mellett két fő dimenzió szerint differenciálódtak a klasztereink: hierarchia / egyenlőség és passzivitás / aktivitás tekintetében. Az aktivitási szint meglehetősen nyilvánvaló volt: az egyik oldalon a 2. klaszter mozdíthatatlan tömege foglal helyet, a másikon a két fiatal, aktív, kezdeményező klaszter. Az „egyenlőség"

[100]A negyedik fejezetben ismertetett más tanulmányok szerint a munkavállalást követő három éven belül meglehetősen magas volt az állás-elhagyás esélye.

tartalma itt talán nem világos, de a korábbiakban már ismertetett japán sajátosság (egyenlőségre való törekvés) segíthet: az ide tartozó klaszterek homogeneitásra törekszenek az anyagi javak (például fizetés), a nemek és az iskolai végzettség tekintetében. Mivel a konfucianizmus szerint igen erőteljes hierarchiára van szükség a társadalomban, nem világos, honnan ered és miért olyan gyakori téma az egyenlőség. Talán a politikai baloldal a „ludas" ebben, amely a háború utáni Japán egyik vezető politikai ereje volt. A MITI egyik vezetője szerint „a Szocialista Párt meg tudta szerezni a szavazatok kb. egyharmadát, így egyfajta »arányos konszenzusos« rendszert kellett kialakítani. A szocialistáknak sikerült elérniük 80 %-át annak, amit akartak, tárgyaláson alapuló kompromisszummal. Most, hogy a Szocialista Párt gyakorlatilag feloszlott, nehéz lenne megmondani, mi lesz az egyenlőségre törekvő politikával." (Dore, 2000: 63) Kutatásunkban a talán legbefolyásosabb 3. klaszter inkább az egyenlőség, mintsem a hierarchia felé hajlik.

4) A kutatás konklúziója

Rövid elemzésünk három előfeltevésen alapult: (1) kapcsolat van a menedzsment-összetevők legújabb tendenciái és a velük kapcsolatos társadalmi attitűd között; (2) egy vagy több, a számát és / vagy társadalmi befolyását tekintve jelentős társadalmi csoport továbbra is erősen támogatja a hagyományos japán vezetési gyakorlatot; (3) a japán menedzsmentrendszer elemei között igen erős kapcsolódás van, s ez valószínűleg tovább nehezíti a változást.

Mindhárom hipotézisre találtunk bizonyítékokat: az elmélet párhuzamban volt a mért eredményekkel; a hagyományos menedzsmentet szignifikánsan támogatta két olyan klaszter, melyek száma jelentősen meghaladta a panel fennmaradó részét, és amelyek nagyobb fokú társadalmi befolyást is képviseltek; valamint több mint egy elempár korrelációját sikerült kimutatni a 26 operacionalizált elem mindegyikénél. Megállapítottuk, hogy a régi rendszert valószínűleg azok a rangidős japán férfiak támogatják, akik állandó dolgozóként vagy vezetőként dolgoznak meglehetősen nagy vállalatoknál, hosszú távú foglalkoztatásban. Egy másik csoportot is azonosítottunk az előzővel szemben, mely fiatalabb tagokból áll, változatosabb és magasabb iskolai végzettség jellemzi. Még nem egyértelmű, hogy a második csoport tagjai életkoruk előrehaladtával betagozódnak majd a japán rendszerbe és vállalatokba, ahogy az a múltban is történt, vagy továbbra is küzdenek majd a hagyományos módszerek ellen.

Az utóbbi esetben a japán menedzsmentnek drámai változáson kell átesnie a közeljövőben.

Sikerült a 26 operacionalizált menedzsment-összetevőt hat fő indikátorba sűríteni, és a diszkriminanciaelemzés eredményei alapján úgy találtuk, hogy a válaszadók attitűdjei végső soron három vetület mentén rendeződnek: ezek a növekedés, a csoporthangsúly és a bennfentesség.

VI)ÖSSZEFOGLALÁS: PARADIGMAVÁLTÁSOK A MENEDZSMENTBEN

A dolgozat célja az volt, hogy tisztázza, hogyan változhatnak meg a menedzsment nemzeti jellemzői. A kérdés megválaszolásához leginkább történelmi tényekre és kvantitatív adatokra összpontosítottunk, hiszen láttuk, hogy a menedzsmenttel kapcsolatos kérdéseket eddig inkább kvalitatív módon, esettanulmányokon keresztül vizsgálták – jelen dolgozat irodalmának alapját is többségében kvalitatív vizsgálatok adják.[101] Három fő témával foglalkoztunk: először is röviden bemutattuk, hogyan alakult ki a menedzsment elmélete az Egyesült Államokban és Japánban, ismertettük, mit jelent a menedzsment a nagy, ún. „hagyományos" japán vállalatoknál, majd megvizsgáltuk, hogy ez a hagyományos menedzsment mennyire felel meg a közízlésnek napjainkban. Most röviden összefoglaljuk, milyen eredményre jutottunk a fő témákkal kapcsolatban, és milyen következményei lehetnek ennek a tudásnak.

A második és harmadik fejezet bemutatta az utóbbi évszázad amerikai, illetve japán menedzsmenttörténetét. A párhuzamba állítással konkrét céljaink voltak: az ún. „paradigmák" azonosítása, és változási ütemük összehasonlítása ebben a két országban. Négy jól elkülöníthető paradigmát azonosítottunk az Egyesült Államokban: a Tudományos vezetés, az Emberi viszonyok, a Szerkezeti megújulás és a Globális verseny paradigmáit. Feltételeztük, hogy ezek a globalizációnak és a növekvő amerikai befolyásnak köszönhetően terjedtek el, különösen a II. világháború után. A menedzsmentnek a fenti paradigmákon átívelő fejlődése összekapcsolódik a kontingenciaelmélet kialakulásával: a párhuzamot bemutató ábrák (lásd az 1. mellékletet) segítségével a menedzsment minden területét – gyártástechnológia, szervezeti magatartás, stratégia, vezetés stb. – sikerült beilleszteni ebbe a fejlődési keretbe. Ami a menedzsment változását illeti, inkrementális és radikális léptékű, valamint belső és külső indíttatású változásokat különböztettünk meg. Ennek révén tisztább képet alkothattunk arról, mik és kik állnak a makro szinten mérhető vállalati reformok mögött, és képesek voltunk értékelni a menedzsment jellemzőinek fejlődését, változását. Az Egyesült Államok esetére vonatkozó leglényegesebb tanulságokat a 9. táblázat összegzi.

[101] Ajánlatos a kutatás során ötvözni a kettőt (lásd például Balaton és Dobák, 1982).

9. táblázat: Paradigmák és a menedzsmentrendszer fejlődése

	Gyártási hatékonyság	Emberi hatékonyság	Szerkezeti hatékonyság	Stratégiai túlélési eszközök
1910-	**Tudományos vezetés**	Jóléti szolgáltatások	Munkamegosztás, wéberi bürokrácia	Termelési tervek
1930-	Oper. kutatás, Vezetéstudomány, Minőségbiztosítás	**Emberi viszonyok**	Funkcionális szerv.	Stratégiai elemzés, előrejelzés
1950-	Automatizálás	OB, döntéstud. és motivációs elméletek	**Strukturális megújulás**	Tudás-menedzsment Kontrolling
1970-	McDonaldizálódás	Vállalati kultúra, empowerment, vállalkozástan	Mátrix szervezetek, BPR	**Globális verseny**
Jelen	Robotika, web-alapú technológiák	Leadership	Virtuális struktúrák, start-up-ok, web-alapú folyamatok	Stratégiai szövetségek, fenntarthatóság, új kommunikációs csatornák (PR)

Forrás: szerző

Ahogy a Pálmafa-modellünkben írtuk, a paradigmák és a táblázat különböző cellái nem különülnek el élesen egymástól, vagyis ezeknek a fogalmaknak nincs jól kivehető elejük, illetve végük. Minden esetben vannak gyökerek (cellák az egyes oszlopok paradigmái előtt) és van folytonosság, vagyis „élet” az egyes paradigmák uralkodó időszaka után. A fő paradigmák és a fő vállalati funkciók összekapcsolása azt a célt szolgálja, hogy megvilágítsuk és alátámasszuk ezt az elképzelést.

Az amerikai történelemben a paradigmaváltások meglehetősen nagyszabású és alapvető hatásokkal jártak, míg Japánban mintha hosszú távon is a Tudományos vezetés (gyártás-orientált) paradigmájánál maradtak volna, mely aztán módosult valamennyit a többi paradigma megjelenésének hatására. Lehetséges, hogy Japánban olyan nagy hangsúlyt kapott a termelési eljárások tökéletessé fejlesztése, hogy végül éppen ez a tökéletesség merevítette meg a rendszert, és a hatékonyság öncélúvá vált. Ugyanezt éreztük a felmérésben mutatkozó korrelációk elemzésekor: mintha minden egyes elem igen erősen beágyazódott volna a rendszerbe. A gondolatmenet lezárásához az első fejezetben felvetett elméletek alapján a paradigmákat a 10. táblázatban látható mátrixba rendezhetjük (ez a korábban megalkotott, a vezetési rendszer változásait értelmező modellünk alkalmazása). A táblázat vizuálisan érzékelteti, mennyire eltér a két ország vállalatvezetési modelljének reaktivitási szintje. A két eltérő rendszer elemzése sokat segített abban, hogy megértsük a mátrix „ütem / mérték” dimenzióját.

10. táblázat: Paradigmaváltások az Egyesült Államokban és Japánban

	Belső indíttatás	Külső indíttatás
Inkrementális (ütem és mérték)	(Intézményi, illetve evolúciós) SR GC	(Tartós partnerség) HR
Radikális (ütem és mérték)	(Generációs) SM HR SR	(Hatalomalapú) SM GC

Forrás: szerző

A különbséget részben megmagyarázta az ügynök- és a tranzakciós költségelmélet: megállapítottuk, hogy az amerikai modell inkább az ügynökelmélet elvein és szabályain alapszik, míg Japán számára (főként a negyvenes évek végétől kezdve), a tranzakciós költségek csökkentése volt fontosabb, amit többek között hosszú távú szerződésekkel és kapcsolatokkal kívánt elérni.

A másik – kapcsolódó – különbség az volt, hogy az ország vállalatai az érdekeltekre vagy a részvényesekre figyeltek-e inkább. Az USA-ban, ahol a központi hatalomnak kisebb szerepe volt az újraelosztásban és kisebb hatása volt a bankokra, a tőke a gazdasági növekedés beindításának ritka, de igen keresett cikke lett. Következésképpen a tőke tulajdonosai kiemeltebb szerepet kaptak a gazdaságban, mint az egyéb, vállalatokhoz kapcsolódó felek (érdekeltek). Japánban a tőke a történelem során néhány kézben összpontosult, az állam befolyásolni tudta a bankokat a minisztériumokon keresztül, de amikor kezdetét vette az iparosodás, a szakképzett munkaerő hiánya jelentősen akadályozta a gazdasági növekedést. Éppen ezért nagyobb gazdasági jelentőségre és súlyra tettek szert a munkavállalók, mint a tőkések (akikre kevésbé volt jellemző a rövidtávú profitszerzés igénye). A tartós növekedés idején a foglalkoztatás fenntartása jó eszköznek bizonyult a társadalmi viták enyhítésére és a munkáltatók és munkavállalók közötti viszony kiegyensúlyozottá tételére, de az utóbbi évtizedekben jelentősen megváltozott Japán társadalmi és gazdasági helyzete: egyrészt felemelkedett a világ legfejlettebb, iparosodott országainak körébe, másrészt viszont a buborék kipukkanásával vége szakadt a stabil növekedésnek.

A japán rendszer nemrégiben tapasztalt átalakulását is menedzsment-változási mátrixunkkal vizsgáltuk meg. Az alábbiakban ismertetett négy változástípus mindegyikét azonosítani tudtuk.

Ami a belső indíttatású, radikális hatású változást illeti, volt néhány olyan központi reform, amelyek legalábbis bizonyos szerzők véleménye szerint átalakították a japán vállalatok életét. A cél – jellemző módon – a vállalati belterjesség csökkentése és a nagy cégcsoportok átláthatóbbá tétele volt. A változásokat bizonyos esetekben a külső indíttatásúak közé sorolhatjuk, mivel a japán kormány gyakran külső nyomás hatására cselekedett, hogy a buborék kipukkanását követően több külföldi forrást tudjon a lassuló gazdaságba vonzani.

A szintén belső indíttatású, de lassúbb intézményi változást egy empirikus felmérés segítségével sikerült alaposan elemezni.

Inkrementális (bár esetenként jelentős ütemű és mértékű), külső indíttatású változásokat tapasztaltunk, éspedig a liberálisabb piacok, a kisebb kereskedelmi védettség, az átláthatóbb vállalatirányítás irányába ható külföldi nyomás, illetve a 2. mellékletben ismertetett négy globális irányzat (a tőke és a részvényesek növekvő hatalma, az ügyfelekért folytatott innovatív verseny, az erősödő csoport- és szövetség-képzés és a leader iránti fokozódó igény) formájában.

Mondanunk sem kell, hogy a változás erősen ágazatfüggő. Radikális változások inkább a legkompetitívebb ágazatokban történnek, így például az autóiparban. Nem foglalkoztunk azonban az ágazati megkülönböztetéssel, mivel ez túlságosan messzire vezetett volna, és mindenképpen a nemzeti jellemzőket akartuk megkülönböztetni. Nem volt célunk az sem, hogy megrajzoljuk egy reprezentatív japán vállalat képét, ha van ilyen egyáltalán. Ehelyett inkább olyan nagyvállalatokhoz igyekeztünk közelebb kerülni, amelyek – úgy tűnik – ma is léteznek Japánban. A negyedik fejezetben ismertetett vezetési jellemzők értelemszerűen nem feltétlenül vannak jelen minden egyes japán vállalatnál, és ha igen, akkor sem azonos mértékben. Inkább olyan alapszíneknek tekintendők egy festő palettáján, melyek minden vállalat esetében jelen lehetnek, de csak a színekből lehetetlen kikövetkeztetni az elkészült képet.

Több említésre érdemes pontot találtunk az új japán vezetési trendekkel kapcsolatban. A társadalom öregedése keresletváltozással és munkaerő-csökkenéssel jár, ami tovább növeli az üzleti rendszer kiigazításának igényét. Abegglen (2006) elveti a tömeges bevándorlást, mint a népesség öregedésének megoldását, mondván, hogy az legtöbbször csak új, megoldandó problémákat vet fel, mint például a bűnözés, a fokozódó nyugtalanság és a társadalmi konfliktusok. Megoldás lehet ehelyett a nagyfokú automatizálás és a robotika, a női munkaerő növekvő felhasználásával és a nyugdíjkorhatár emelésével együtt. A japán ipar kiszervezése, mely folyamatosan

gyorsul a drága munkaerő és a magas jen miatt, azt is jelenti, hogy a munkaerő behozatala helyett a munkaigényes folyamatokat inkább áthelyezik Kínába és más kelet-ázsiai országokba.

Van egy másik égető téma is, melyet Japán pénzügyi és fiskális problémái táplálnak, így a magas jen és a növekvő nemzeti adósság. A közgazdászoknak ebben az esetben sem sikerült egyetértésre jutniuk azzal kapcsolatban, hogy probléma-e a defláció, és milyen fokú inflációra vagy deflációra van szükség egy nemzetgazdaságban. Láttuk a szolgáltatási és az élelmiszeripari ágazatok nem megfelelő hatékonyságának a problémáját is: kivonulóban van az az iparág, amelyben Japán a hatékonyság terén világelső volt, ugyanakkor megmarad és továbbra is védelmet kap a nem hatékony szolgáltatási és élelmiszeripari ágazat. Következésképpen elmozdulás figyelhető meg a kiegyensúlyozottabb gazdaság (az exporttól való függőség csökkenése), a hagyományos HR módszerek lakossági támogatása, és a kormány továbbra is erőteljes szerepe felé például az egyenlőség támogatása terén (Blomström és mások 2001, Abegglen 2006, Aoki és mások 2007). Világos az is, hogy a tőke illetve a munkaerő szerepe és fontossága továbbra is kulcstényezője a japán vezetési rendszer fenntartásának vagy megváltoztatásának.

Talán ez utóbbi (a részvényes vs. érdekelti vita) a legjelentősebb az összes kérdés közül, hiszen ennek a jövőbeli alakulása egészen biztosan meghatározza majd a japán vállalatvezetés egy jelentős szegmensét. Egész könyveket szenteltek kifejezetten ennek a dilemmának. Mint láttuk, a hagyományosan részvényespárti USA ma olyan kritikáktól hangos, melyek szerint „elromlik” az a gazdaság, amely kizárólag a profitra koncentrál, és több figyelmet kell szentelni a többi érdekeltre is (Washburn, 2009). A skála másik végén elhelyezkedő Japán esetében ennek pont az ellenkezője figyelhető meg. Tadokoro (1999) szerint: „Ki fog kockázatos és nem hagyományos vállalkozásokba befektetni egy olyan társadalomban, amely nem engedi, hogy az egyén meggazdagodjon és javarészt figyelmen kívül hagyja a részvényesek érdekeit? Más szóval, kezd nyilvánvalóvá válni, hogy mi a baj a japán egyenlőségre való törekvéssel” (64).[102] A 2000-es évekig az elemzők többsége hajlamos volt előbbre valónak értékelni az amerikai modellt, de a 2001-es vállalati botrányokkal bizonyos fokig ismét egyensúlyba került a két rendszer.

Ez a dolgozat azt az álláspontot képviseli, hogy egyik rendszer sem előbbre való a másiknál. A társadalomnak kell eldönteni, melyik utat választja, de amit látunk, azt

[102] Idézi Dore (2000).

sokszor megzavarják az egymás mellett elő, ellentétes logikák: az útfüggőség és a konvergencia minden gazdaságban egyszerre van és lesz jelen. Az elemzésünkből világosan kiderült, hogy a japán társadalom a lassú reformokat részesíti előnyben: a többség egyetért abban, hogy Japánban javítani kell az átláthatóságot és el kell mozdulni a teljesítmény-alapú kompenzáció felé, de nincs szükség radikális elmozdulásra a részvényesi szuverenitás irányába. A romló teljesítménymutatók (például külkereskedelmi mérleg) mélyebb változást is eredményezhetnek a társadalmi hozzáállásban, de óvatosnak kell lennünk, ha a menedzsment összetevőit közvetlenül összekapcsoljuk a teljesítménnyel. [103] Megvizsgáltuk a kettő viszonyát a kontingenciaelmélet keretében, és azt tapasztaltuk, hogy egyrészt nem könnyű értékelni a teljesítményt, másrészt pedig előfordulhat, hogy inkább a makro-gazdasági, mintsem a vállalati tényezők a teljesítmény legfőbb forrásai nemzeti szinten.

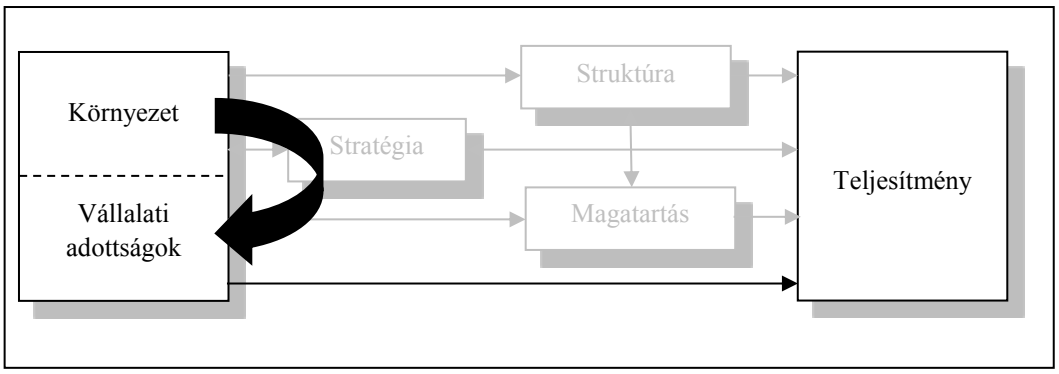
Ennek ellenére nem szabad azt a következtetést levonni, hogy a vezetési jellemzők nem gyakorolnak közvetlen hatást a teljesítményre. Ebben a kérdésben döntő fontosságú lehet a 2.0 paradigmaként felvetett stratégiai kérdés. A japánok mind a mai napig elsősorban a méret- és választékgazdaságosságra és a gyártás hatékonyságára összpontosítanak, annak ellenére, hogy a legversenyképesebb gyártóüzemeket már kiszervezték az olcsóbb munkaerőt kínáló országokba. A Japánban maradó üzleti ágazatok, így például a mezőgazdaság és a szolgáltatások nem tartoznak a legversenyképesebbek közé. A józan logika azt sugallja, hogy egy országnak stratégiát kell váltania, amikor a munkaereje lényegesen drágábbá válik, mint a versenytársaié, és ilyenkor más, olyan értéknövelő lehetőségek után kell néznie, mint például az innováció, a kreatív szolgáltatások, vagy a nagyobb piaci értéket képviselő márkák. Nem világos azonban, hogy pontosan mikor is van szükség erre a váltásra, hiszen Japánban vannak olyan teljesítménymutatók is (például a pozitív kereskedelmi mérleg, az alacsony munkanélküliség, a békés munkaügyi kapcsolatok, vagy az alacsony bűnözési ráta), amelyek nem a radikális változás irányába hatnak. Mindemellett Japánnak döntenie kell, hogy a kapitalizmus mely formáját valósítja meg a 21. században, és a dolgozat kísérletet tett a lehetséges irány ábrázolására. Érdekesnek tűnik, és társadalmi szempontból talán értékesebb a hagyományos érdekelt-centrikus megközelítés, de az kisebb teret enged a változásnak és a „kreatív rombolásnak”. A kérdés tehát az, hogy Japán milyen mértékben közelít majd a részvényesi modell felé.

[103] Úgy láttuk például, hogy a társaságirányítási modellnek nincs bizonyított, közvetlen hatása a teljesítményre.

MELLÉKLET I: A kontingenciaelmélet és a menedzsmenttörténet párhuzama

Taylor munkája alapvetően érintette szinte az összes amerikai termelési rendszert, és egy nagy részüket át is alakította. Hogy jelentőségét és menedzsment-történeti következményeit könnyebben megérthessük, visszanyúlunk a kontingenciaelmélet 2. ábrájához. A Tudományos vezetést számos történész és elemző „zárt rendszernek" hívja – itt arra világítunk rá, hogy miért. Az alábbi, eredetihez képest kissé módosított ábrán jól látható, hogy mind Taylornak, mind a követőinek a figyelme a termelési rendszerekre irányult, és alapvetően belül maradt a vállalat elképzelt fekete dobozán: a növekvő piac csak a vállalatok gyártási technológiájára hatott. A technológiai újítás jelentősen befolyásolta a termelési módszereket.[104]

23. ábra: A Tudományos vezetés kontingenciamodellje

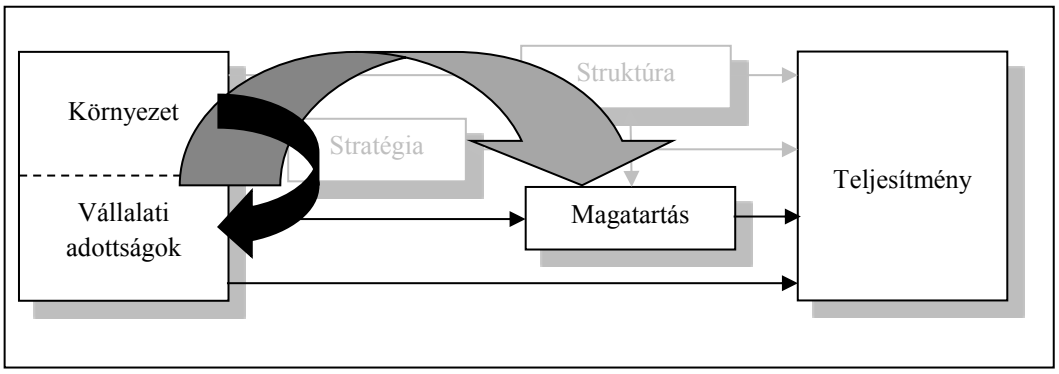


Forrás: szerző, Dobák alapján (1988)

A lenti, 24. ábra nagyobb nyilai a HR paradigma két hullámát jelentik: a fekete szimbolizálja a korai előfutárokat, a szürke nyíl pedig az 1940-es évek utáni időszakból érkezőket, akik munkájában már megjelenik a magatartástudományi megközelítés is.

[104] Íme néhány Boyer és Equilbey (1990) által kiemelt példa: gőzenergia, acél, szállítószalag, nylon, számítógép, gépek digitális vezérlése és később a számítógép-alapú technológiák.

24. ábra: Az Emberi viszonyok kontingenciamodellje

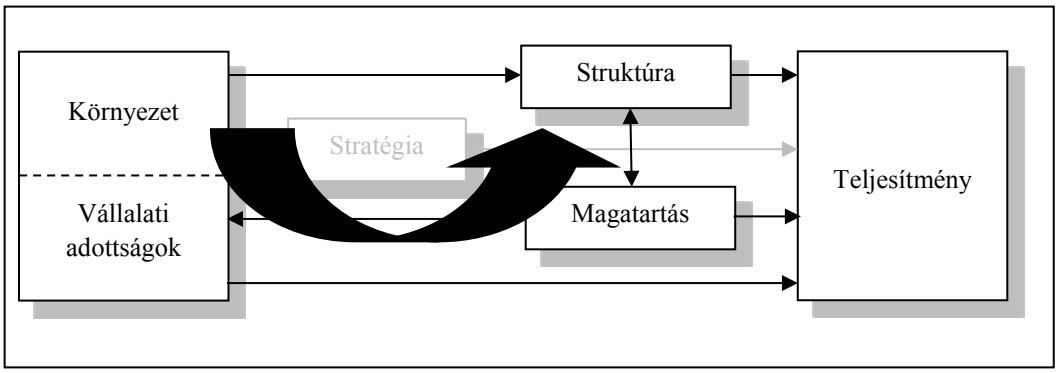


Forrás: szerző, Dobák alapján (1988)

A 25. ábra azt mutatja, mit is hozott a Szerkezeti megújulás paradigmája a menedzsereknek a kontingenciakeretben. Furcsának tűnhet, hogy a struktúra, az első tényező, melyet a kutatók a kontingenciaelmélet megjelenésének hajnalán tanulmányoztak, csak a harmadik menedzsmenttörténeti szakaszban lép be. Nem szabad összekevernünk azonban a kontingenciaelmélet fejlődését a menedzsment fejlődésével: az itt alkalmazott párhuzam csak a könnyebb megértést és ábrázolást szolgálja.

Másrészt ne feledjük, hogy mit jelentenek a nagy nyilak: ide összpontosul a vállalatvezetők figyelme. Ez nem jelenti azt, hogy a Tudományos vezetés elvei nem érintették a struktúrát. Nem a struktúra állt viszont a középpontban. A strukturális elemek változása valaminek – például a technológiai változásnak – a következménye volt. Ahogy korábban említettük, Woodward bebizonyította: a technológia kihat a struktúrára.

25. ábra: A Szerkezeti megújulás kontingenciamodellje

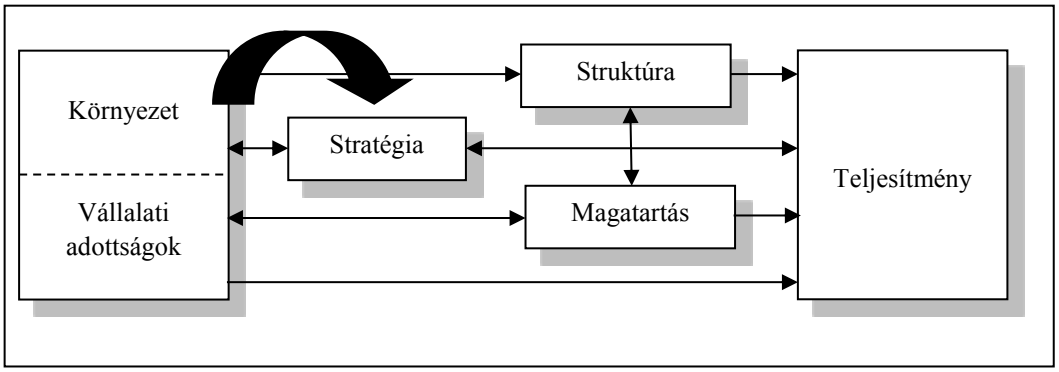


Forrás: szerző, Dobák alapján (1988)

A 26. ábra a stratégiai gondolkodás erősödését mutatja, mely szorosan összefügg a vállalatok környezetével és teljesítményével. A kontingenciaelmélet kontextusa ismét jó

alap a teljes vezetési rendszer ábrázolásához. Az 1980-as évekre a vezetők elég ismeretet szereztek ahhoz, hogy gondosan odafigyeljenek minden, az első fejezetben vizsgált kontingenciaelemre, és ezeket az igényeknek megfelelően változtatták meg. Kitágultak a lehetőségek a nyilakkal való „játékra”. A stratégiai „doboz” kinyílása különleges jelentőséget adott a környezetnek, különös tekintettel a versenytársakra, hiszen számottevően megnőtt a versenyből való kiszorulás esélye. Egészen eltérő szervezeti adottságokkal és forráskészlettel rendelkező kihívók léptek be a globális versenybe, ami átírta a küzdelem szabályait és tétjeit.

26. ábra: A Globális verseny kontingenciamodellje



Forrás: szerző, Dobák alapján (1988)

MELLÉKLET II: További lehetséges paradigmák: trendek az 1990-es évek után

A második fejezetben elsősorban Wren és Guillén munkái, valamint a *Harvard Business Review* számainak a szerző által elvégzett tartalomelemzése alapján áttekintettük azokat a paradigmákat, melyeket már széles körben használnak a társadalomtudósok és a vezetéstudományi szakemberek. De hogyan mondhatna a menedzsmenttörténet bármit is a „jelenről" (az 1990-es évek utáni időkről)? Nagy kihívás egy ilyen feladat.

Ugyanakkor kár lenne, ha a jelenkori üzleti sajtó alapján (a szerző az 1991 és 2010 közötti időszakból 1944 cikket, az 1971 és 2010 közötti időszakból pedig összesen 3839 HBR cikket dolgozott föl a tartalomelemzés során) semmit sem tudnánk mondani a legújabb irányzatokról. Ebben a részben megkíséreljük leírni ezeket az új irányzatokat, de úgy véljük, előbb némi információval kell szolgálnunk arról, hogy miként történt az elemzés.

Először is, hadd jegyezzük meg, hogy ez az elemzés a szakirodalom némiképp személyes, azaz szubjektív értékelése. Tekintettel a korábban ismertetett négy paradigmára (melyeket a cikkek tartalmában észleltünk és azonosítottunk), a szerző úgy osztályozta a HBR-cikkeket, hogy mennyire illenek bele az egyes „dobozokba". Eltekintettünk az egyoldalas vagy rövidebb cikkektől, valamint a karikatúráktól, a szerkesztői levelektől és a díjakra vonatkozó bejelentésektől. Az egyes kategóriákat a felvetett vezetői dilemma és a javasolt megoldások vagy eszközök alapján állapítottuk meg. A nem osztályozott (NC) cikkek általában üzleti ágazati vagy iparági elemzésekről szóltak (például egészségügy, energetika vagy akár kormánypolitika); földrajzi területek elemzéseiről (közel-keleti, kínai, stb. piacok); vezetési eszközökről, melyek nem gyakorolnak igazi hatást a filozófiai vagy szakpolitikai kérdésekre (EDP, MRP, beszállítói lánc…); vagy vezetők üzleti vagy magánéletének kifogásolható oldalairól, diszkriminációról, munkavállalói jogokról vagy jogi kérdésekről. Némely nem osztályozott cikk új szakmákat, kapcsolódó konkrét kérdéseket vagy technikákat taglal (számviteli módszerek, beszerzés, logisztika…).

Különösen az alábbi témákat követtük nyomon, hogy kiderítsük, melyek a mai irányzatok (az itt feloldott rövidítések azonosak az elemzésben használtakkal).

<u>Tudományos vezetés</u> problémák, kontextusok, eszközök, megoldások: ezek eleinte csak a taylori módszerek, de idővel és a technológia fejlődésével ebbe a

kategóriába kerül az operációkutatás, a management science, a kibernetika, az időgazdálkodás, az automatizálás vagy egyes munkatermelékenységi kérdések.

Emberi viszonyok a kapcsolódó paradigmában részletezettek szerint: cikkek elsősorban a munkahelyi kimerültségről, elvándorlásról, munkavállalói zavargásokról, majd témák széles választéka a munka emberi oldalára, és a munkahelyi személyközi kapcsolatokra vonatkozóan.

Szerkezeti átalakulás: lefed mindent, ami a szervezeti struktúrával kapcsolatos, magában foglalja a diverzifikálódó, majd nemzetközivé váló vállalatokat, a kontingenciaelmélet-alapú illeszkedést és alkalmazkodási kényszert.

A Japánnal kapcsolatos cikkeknél eltekintünk attól, hogy ezek a felemelkedő Japánról, a japán üzleti modellről, vagy csak a versenyképesség válságáról szólnak, melyet termékei és gyártási technológiái idéztek elő.

Globális verseny: a versenyről és stratégiáról szóló cikkeket foglalja magában (stratégiai tervezés, stratégiai menedzsment, stb.).

Pénzügyek két szempontból nézve: (1) a cikkek egy része a vállalati pénzügy témához, vállalati teljesítményhez (céges bevétel, jövedelmezőség, osztalék…) köthető, és (2) a másik része a tőkepiaccal kapcsolatos: pénzügyi intézmények, értékpapírok, nyugdíjalapok (mint finanszírozók).

Cikkek, melyeknek középpontjában a fogyasztó áll: marketing, vállalati felelősségvállalás (CSR), vagy környezeti problémák. Ezek a témák arra a kérdésre vonatkoznak, hogy a vállalatok hogyan próbálnak kommunikálni a (potenciális) ügyfelekkel, s hogy ezt a kommunikációt miképp használják fel eszközként a jó megítélés kialakítása érdekében, illetve hogy hogyan vonzzák így a vállalathoz az embereket, hogyan ösztönzik őket a saját termékek közüli választásra más cégek termékei helyett, és a minél nagyobb volumenű vásárlásra.

Partnerség: legfrissebb trendként a konszolidációt, partnerkapcsolatokat, hálózatokat, egyesüléseket és felvásárlásokat, és a társaságirányításhoz kötődő témákat tekinthetjük. Ezek a témák egymáshoz is kapcsolódnak, mert a vállalatirányítás az ügynökelmélet alapdilemmájával foglalkozik, ugyanis ha a részvényesek érdekei sérülnek, a részvényárfolyam addig a pontig fog csökkenni, ahol a vállalatot már fel fogják vásárolni.

A következő bekezdésekben áttekintjük, hogy ezek a trendek hogyan alakultak az 1990-es évek után, de előtte rövid kitekintést teszünk a társadalmi-gazdasági háttérre, és az elmúlt évtizedek legfőbb vezetési fókuszpontjaira.

1) Társadalmi-gazdasági háttér az 1990-es évek után

A versenyképességi válság és az ezután következő átszervezés számos vállalatban átalakította az alapvető üzleti modellt: menekülve a gyártástól, a többség szolgáltatás-központú vállalattá szerveződött. Ez az átalakulás a szakszervezetek alapvető hanyatlásához vezetett, illetve a legtöbb vállalatban a munkavállalói elégedetlenség kérdése teljesen eltűnt. Az 1980-as évektől a szabad kereskedelem és a dereguláció, a „kicsi szép" filozófia, valamint az erősödő vállalkozó szellem következményeképpen kisvállalatok megalakulásának óriási hulláma indult meg (melyeket ez idáig a feudalizmus „korszerűtlen nyomainak" tartottak), párhuzamosan az egyesülések és felvásárlások megújuló „divatjával". Ahogyan Levitt (1987) írja:

> „Az entrepreneurship (vállalkozói kedv) az 1980-as évek LSD-je… [És] ha ez így van, akkor a pénzcsinálás ezen időszak alapja. Ez is automatikusan divattá vált, ugyanúgy, mint karcsúnak, hazafiasnak, »érzékenynek«, hidegen elegánsnak lenni, akár Ralph Lauren, vagy keménynek, akár Rambo, vagy – tovább folytatva a sort –, mint a kocogás és a hétvégi kiruccanás, a fehér bor, az ünnepélyes kijelentés, hogy a japánok bárki másnál jobban csinálják a dolgokat, illetve az őrület a Superbowl-ért." (4)

A vállalkozó szellem és spin-off mozgalom egyik következménye a tehetségek megtartásának növekvő nehézsége a vállalatok számára. A HR cikkek az 1990-es évektől kezdődő dominanciája részben ennek köszönhető: az emberi erőforrás menedzserek folyamatosan új módokat kerestek az aranykalitka felépítésére. Sokan hagyták ott a vállalatokat a legjobbak közül például a vállalkozóként elérhető növekvő lehetőségek miatt, vagy szimplán a súlyos munkaterhelés és a munka-magánélet egyensúlyának felborulása következtében, ami egyébként társadalmi problémává vált az 1980-as évektől kezdődően. Más HR-rel kapcsolatos cikkekben a turbulens piacoknak és heves versenynek köszönhetően, a hangsúly a tanuló szervezetekre és a tanulási készségekre helyeződött (beleértve az üzleti folyamatok újraszervezését és a leadership-et is). A munkakör-gazdagítás, delegáció és empowerment által eljutottak addig a pontig a vállalatok, hogy nehéz lett volna olyan embert találni, aki ne valamilyen menedzseri pozíciót töltött volna be a cégben. A dolgozói részvényopciók – hasonlóan a felsővezetői kompenzációhoz – elősegítették a munkavállalók tulajdonosi szintű tudatosságának kifejlesztését. Ez nem volt mindig könnyű: a fontos döntések delegálása

ritkán mondható annak, és a folyamat nem szükségképpen vezet ugyanahhoz a döntéshez, mint amit a CEO hozott volna meg. Kotter (1999) úgy látta, hogy az 1990-es évek menedzsereinek két legnagyobb kihívását egyfelől az jelentette, hogy a feladatokat nagyon különböző emberekkel – ráadásul minimális ellenőrzés mellett – végeztessék el, másfelől az, hogy ki tudják választani a releváns információt a rengeteg forrásból. Ez utóbbi probléma az informatika fejlődéséből adódott.

Nem nehéz kitalálni, hogy a vállalatok környezetében a legfontosabb változást valójában az információtechnológia és az adatfeldolgozás fejlődése okozta. Az elektronikus adatfeldolgozás és a vezetői információs rendszerek kialakulása már a korai 1970-es években elkezdődött, ekkor még persze igazi technológiai áttörés nélkül. Mindemellett a modern elektronikus rendszerek lehetővé tették a nagyvállalatok számára az automatizáltabb és olcsóbb termelési folyamat kiépítését, míg a kisebb vállalatokban előkészítették a terepet és fellelkesítették az embereket a közelgő technológiai forradalomra, mely nem más volt, mint az internet. Reménytelen próbálkozás lett volna itt részletesen elemezni, mi mindent hozott az 1990-es évek elején bevezetett World Wide Web. Nyilvánvalóan átalakította a versenyt, és a kisebb vállalatok számára is megkönnyítette a nemzetközivé válást, vagy legalább azt, hogy globálisan jelen legyenek a világhálón. Továbbá átformálta azt, hogy a cégek hogyan kommunikálnak ügyfeleikkel, illetve a termelésben dolgozók a kiskereskedőkkel. Hozzájárult az amerikai start-up vállalatok szaporodásához, először a hisztérikus dot-com láz kialakításával, majd ezen vállalatok válsághoz vezető tőzsdei túlértékelésével. A krízis másik oldalát a vállalati botrányok és a fals pénzügyi beszámolók hulláma jelentette.

Az összes 1991 és 2010 közötti cikk áttekintése után nyilvánvalóan kihívást jelentő feladat ezeket összefoglalni, és valamiféle tendenciákat azonosítani. A következőkben négy ilyen trendet mutatunk majd be részletesebben. Ez a négy trend a következő: (1) a nyereség és tőke soha nem látott fontossága; (2) a vezetők hangsúlyosabb jelentősége; (3) a partneri kapcsolatok és szövetségek növekvő fontossága; és (4) a marketingen és reklámokon keresztül vívott egyre hevesebb küzdelem az ügyfelekért. Némi egyszerűsítéssel mondhatnánk, hogy ez a négy valójában egynek felel meg: mivel erősebbek akarunk lenni az ügyfelekért folytatott versenyben, meghatározó vezetőket „hozunk létre”, és szövetségre lépünk mások kiszorítása érdekében, ám végül az egész játék többnyire a jövedelemről és a profitról szól. A tartalomelemzés ennél részletesebb képet fest arról, hogy jelenleg valójában mi is folyik az üzleti világban, de azért fontos

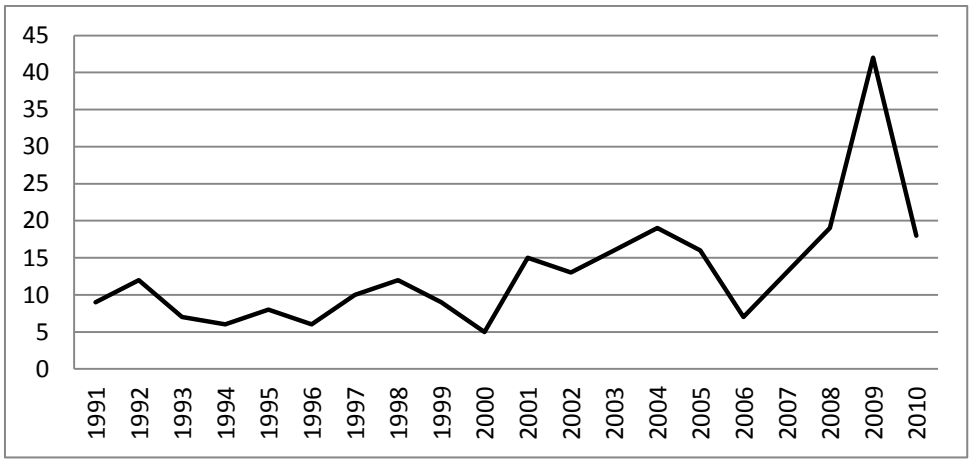
az egyszerű ötleteket rendszerbe foglaló, mélyebb logikai kapcsolat meglátása is (Saito & Vaszkun, 2010).

Amire a vállalatoknak működésük során alapvetően szükségük van, az a tőke, humán erőforrás és ügyfelek (napi bevétel). Feltételezhetjük, hogy az ezekhez az alapvető elemekhez való könnyű vagy nehéz hozzáférés alakított történelmileg minden nemzeti menedzsmentrendszert, így természetes összefüggést találunk a három elem között. Jelen esetben nem emberi erőforrásról, hanem szövetségekről beszélünk. A már számos elbocsátási és decentralizációs hullámot megélt Egyesült Államokban mára a vállalatok számára nyilvánvalóvá vált: felvételi lehetőségeik korlátozottak, így a munkaigényüket külső partnerek bevonásával kell pótolniuk. A tranzakciós költségek szempontjából van némi különbség, a két erőforrás végeredményben mégis szinte ugyanazt a szerepet tölti be. Ezt hangsúlyozva neveztük el a kategóriát „partnerek”-nek – képviselve mind a munkavállalókat, mind a külső szövetségeket. Ez a nézőpont csak kiegészíti a korábban említett partneri megközelítést, amelyben két játékos kooperál egymással a versenytársaik kiszorításának érdekében.

2) A pénzügyek és a részvényesek növekvő súlya

A tulajdonjog és ellenőrzés szétválasztása óta létfontosságú az a kérdés az amerikai cégek számára, hogy honnan szerezzenek tőkét. Ez valóban szűkös erőforrásnak tekinthető: az USA tőkehiányos ország volt a világháborúk előtt. Ennélfogva specifikus és meghatározott időszakokat leszámítva, a pénzügyi kérdések mindig fontosnak számítottak, mely a *Harward Business Review*-ban is megmutatkozott, de egyre növekvő súlyuk az 1990-es évektől kezdve igen látványos (27. ábra).

27. ábra: A pénzügyes témák száma a HBR-ben, 1991-től



Forrás: szerző

Az üzleti sajtóban betöltött fontos szerepére tekintettel, most megvilágíthatjuk az eddig figyelmen kívül hagyott pénzügyi nézőpontot, és közel a paradigmák szintjére emelhetjük. Az egyetlen ok, amiért nem értékeljük egy egész, paradigmák bemutatásához hasonló fejezetben az itt bemutatott négy trend egyikét sem, az az, hogy ezek nem egy adott időszak vezetési problémáira adott válaszok, pusztán a vállalatok alapvető szükségleteit képviselik (tőke, vezetők, partnerek és vásárlók). Ugyanakkor saját eszköztárral és „szócsövekkel" rendelkeznek.

Az 1990-es évek elején Mark Roe úgy írt az erős, központosító vezetőkről és a távoli részvényesekről, mint az amerikai vállalatok egyik sajátosságáról – és ez a mai napig érvényes (Roe, 1994). Az 1990-es évek elején bekövetkező megtakarítási és hitelválság, az új pénzpiaci technikák („financial engineering", részvényesi értékelemzés), illetve az intézményi befektetők (nyugdíjalapok, brókercégek) növekvő súlya mind hozzájárult a pénzügyek növekvő fontosságához, ami új társaságirányítási megközelítéseket eredményezett. Ha a tulajdonosok nem kaptak elég magas hozamot, valószínűbbé vált a vállalat eladása / felvásárlása, melyet általában szerkezeti átalakítás és leépítés követett. Divattá vált a BPR (üzleti folyamatok újratervezése), és a hangsúly áttevődött a hatékonyság és jövedelmezőség jegyében a vállalatok „alaptevékenységére".

A tömeges leépítési hullámnak köszönhetően a munkabiztonság erősen csökkent. Az 1980-as évek után még eddig biztonságosnak számító menedzseri pozíciók is törékennyé váltak. Az ellenséges felvásárlások aláásták az érintetti felfogást, és a bóvli kötvények, a külsős vezérigazgatók és az intézményi befektetők egyre nagyobb befolyással alakították a társaságirányítási modelleket. A kockázatos vállalkozásokat jobb volt elkerülni, hiszen az alacsony hozam magában hordozta a

felvásárlás veszélyét. Következésképpen a gazdaság kevesebb munkahelyet tudott teremteni, és a pozíciójukban maradó munkavállalóknak még keményebben kellett dolgozniuk. Az 1990-es években az elbocsátások, valamint a munka és a magánélet felborult egyensúlya valódi gonddá vált az amerikai társadalomban:

> „A tömeges elbocsátások és a munkaerő növekvő piacosodása negatív visszhangokat keltett. 1996-ban a *New York Times* egy sorozatot jelentetett meg »Amerika leépítéséről«. Ez volt méretben a legnagyobb léptékű publikáció a *Times*-ban, a Pentagon Papers 1971-es megjelenése óta.” (Jacoby, 2007: 97)

Részben a növekvő profitvárakozásoknak tulajdoníthatjuk a 2000-es évek elején szárnyra kapott könyvelési botrányokat is, melyek következtében az amerikai cégeknek újra kellett gondolniuk a nyereség fontosságát és szerepét a vállalati életben. De rövidre zárva a történetet, az alábbiakban felsoroljuk az okokat és környezeti tényezőket, melyek elősegítették a pénzügyek fontosságának növelését (hasonlóan a korábbi paradigma-logikához).

Az információtechnológia fejlődésével a termelési rendszerek gyökeresen átalakultak. A gyártásban alkalmazott robotokat, a logisztikai és szállítási rendszereket már mind informatikai rendszerek, mesterséges „agyak” vezérlik, ami hatékonyabb termelést, ugyanakkor nagyobb beruházást jelent. Ez az átalakulás tehát megnövelte a vállalatok tőkeszükségletét, mely ettől kezdve nagyobb pénzügyi függést eredményezett.

Emberi oldalról nézve, ahogyan a korábbiakban említettük, az empowerment, a kreatív feladatok, a megtartási nehézségek átalakították a kompenzációs csomagokat, és új megoldások (mint például a dolgozói részvénytulajdonlás) kidolgozásába be kellett vonni a pénzügyeseket is.

A vállalatok divizionális szerveződésével a ROI és hasonló megtérülési mutatók váltak a domináns kontrollmechanizmussá. Az 1990-es évek vállalkozói hulláma hasonló hatásokat okozott a kontroll újradefiniálása miatt. Ezzel egy időben az egyesülések és felvásárlások kapcsán új társaságirányítási kérdések is felmerültek, mint például, hogy a vásárlást készpénzben vagy részvénycserével rendezzék-e (Rappaport & Sirower, 1999).

Végezetül a növekvő globális versenynek köszönhetően a pénzügyi folyamatok és termékek is globálissá váltak, és a befektetési alapok („hedge fund”-ok) tevékenysége következtében a tőke immár határokon átnyúlóan áramolhatott. A fejlődő piacok sokkal vonzóbb lehetőséget, sokkal magasabb nyereségarányt kínáltak a forró

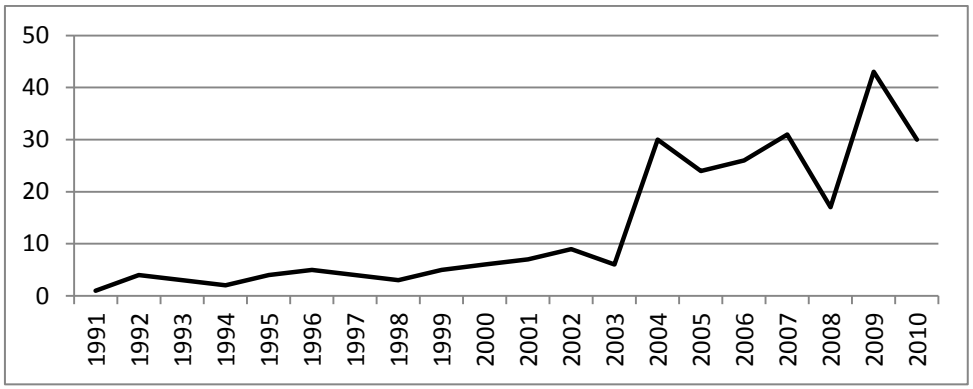
pénz számára, mint például az Egyesült Államok. A tőke elszivárgása viszont megváltoztatja a fejlett országok kereslet-kínálat viszonyait a tőkepiacon. A nagyvállalatok válasza jellemzően rövid távú (negyedéves) intézkedésekre és célokra koncentrálódott – különös tekintettel a részvény-árfolyamokra, a tőzsdepiaci reakciókra, illetve a részvényesek kegyeinek keresésére. Ez csökkentette ugyan egy felvásárlás kockázatát, ugyanakkor hosszú távon akár káros is lehetett.

Az erősödő pénzügyi szemlélet 2008 után komoly kérdőjelekkel került szembe, ugyanis a spekulatív kockázatok, melyeket eddig az abból hasznot húzók sikeresen rejtegettek, felnagyítva kerültek napvilágra, és ez hozzájárult a problémák tovagyűrűzéséhez. Az amerikai kormány azért engedélyezte a Lehman Brothers csődjét 2008 szeptemberében, mert úgy vélte, a piac képes megbirkózni a következményekkel (Mauboussin, 2009). De a Lehman vesztesége nagyobbnak bizonyult, mint ahogyan azt várták, és a csődeljárásról kiadott közlemény hozzájárult a világméretű pénzügyi válság és a kockázatkerülő magatartás kialakulásához.

A globális válság persze nem jelenti a spekulatív tőke halálát, vagy a pénzügyi fókusz visszaszorulását. A 2000-es években a pénzpiaci termékek olyan komplexekké és bonyolultakká váltak, hogy a finanszírozás kérdése a stratégiai szintről egyre inkább a technikai szintre tolódott át, ahol nem mindig kapott felsővezetői figyelmet. Ez határozottan megváltozott az új, globális válságnak köszönhetően, és ma már az is nyilvánvaló, hogy a pénzpiacot erősen szabályozni kell. Az anyagi jólétre való törekvés és a részvényesi érték fókusza nem bizonyult kielégítőnek, és az üzleti trendek kétségtelenül az érintetti szemlélet, a zöld üzleti vállalatok és a fenntarthatóság felé mozdulnak el.

3) A leadership-trend

28. ábra: A leadership kérdésekkel foglalkozó cikkek száma a HBR-ben, 1991-től



Forrás: szerző.

Van egy világos kapcsolat a pénzügyek egyre hangsúlyosabbá válása és a leadership növekvő fontossága között, ahogyan az a szakirodalomban megfigyelhető. Nyilvánvalóan egy szervezetnek, amely a kiadások csökkentését és a magasabb nyereség elérését tűzi ki célul, erős kapuőrökre van szüksége a kincstár előtt. Egy vállalat tulajdonosai számára a nagyobb hozam biztosításának logikus módja az, hogy néhány csúcsvezetőt jól megfizetnek részvényopciókkal, hogy így azok megfelelő tőzsdei árakat és osztalékot biztosítsanak. Neomarxista nézőpontból ez a munkaerő nagyobb mértékű kizsákmányolásához vezethet: „a menedzserek a tőke ügynökeiként lépnek fel, hogy profitot csikarjanak ki a fegyelmezett munkaerőből" (Skaggs & Leicht, 2005: 143). Egyszóval, a rövid távú szemlélet megsokszorozza a vezérigazgató fontosságát.

Az 1950-es évektől kezdve a kutatók megpróbálták azonosítani azokat a személyes jellemzőket és magatartásformákat, melyek a menedzserek számára sikert és hatékonyságot biztosítanak, de részben a fent említett okoknak köszönhetően, a munkájuk igen aktuális témává vált a 2000-es évek során is. A *Harvard Business Review* cikkeiben több leadership-et érintő téma is azonosítható: ilyen az utódlás kérdése, a női vezetők, a felsővezetői kompenzáció, vagy azon vezetői képességek, melyek segítenek válság idején lelkesíteni és egy irányba fordítani az embereket. Sok cikk a menedzsmentoktatással és a különféle MBA programokkal kapcsolatos növekvő problémák miatt született meg (Podolny, 2009). 2004-ben Peter Drucker azt mondta: „A CEO a kapcsolat a Belső, azaz a szervezet, és a Külvilág (társadalom, gazdaság, technológia, piac, fogyasztók) között. Belül csak költségek képződnek, eredmények pedig csak a külső tényezők kapcsán realizálódnak." (Lafley, 2009: 56) Ez az eredményorientáció teszi a CEO munkáját rendkívül fontossá. Az üzleti irodalomban a felsővezetői réteg valójában igen nagy fontosságúnak látszik; Skaggs és Leicht (2005)

is megállapította, hogy míg a top menedzserek szerepe folyamatosan emelkedik, a középszintű vezetők majdnem teljesen eltűnnek.

Mi áll e mögött az erős elmozdulás mögött; a hangsúlyosabb pénzügyi nézőpont vagy valami más? Egyik oka nyilvánvalóan az alsóbb szintek nagyobb mértékű automatizációja: a számítógépek lehetővé teszik a különféle termelési egységek, értékesítési pontok és a menedzsment közötti koordinációt, mely tulajdonképpen feleslegessé teszi a középvezetők munkáját.

Ezzel egy időben a jobban képzett munkásoknak modernebb, átfogóbb motivációs technikákra van szükségük, és mivel a műszaki megoldások egyre inkább elérhetőek a piacon, a konkurenciától való megkülönböztetés lényegében inkább a munkaerőn keresztül következik be. A készség, hogy ezek az alkalmazottak a vezető ösztönzésére a legjobb formájukat hozzák és eredményesen dolgozzanak, a felsővezetés kulcselemévé vált. A kontroll funkciója is jelentősen változott az empowerment és az entrepreneurship következtében: a vonalbeli vezetők közvetlen felügyelete helyett a vállalatoknak ma már sokkal inkább egy indirekt, panoptikum-szerű ellenőrzési rendszerre van szükségük, ahol az alkalmazottak önmagukat motiválják és ellenőrzik egymás munkáját.

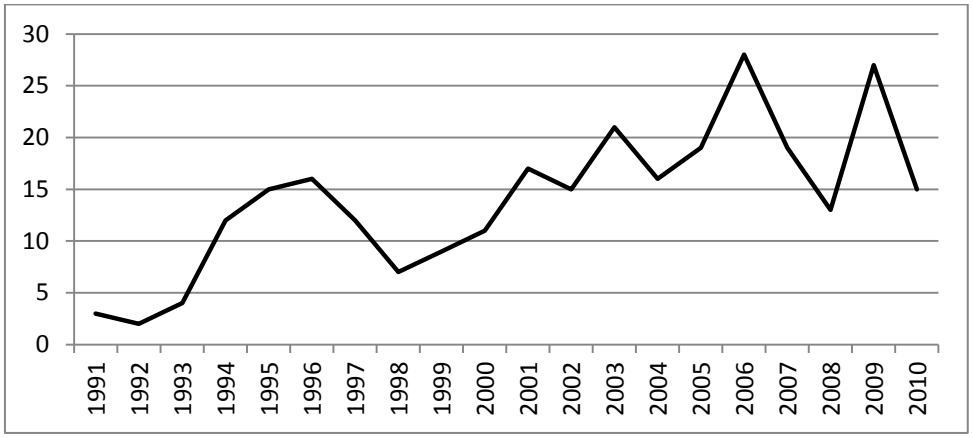
A szaporodó vállalkozások és a kis méret divatja hatással van a szervezeti struktúrára is: a nagyvállalatok sokkal komplexebbé válnak, de ezzel párhuzamosan elszaporodnak a kisvállalatok, ami egyben a CEO-k és felsővezetők megsokszorozódását eredményezi. Ez egy széles felsővezetői réteget jelent a társadalomban, akiknek kiváló oktatásra, tréningekre, rendszeres információra, és – figyelemre van szükségük.

Végül a globális verseny intézményesítette a külföldi kiküldetést, heterogénebb és nemzetközibb vállalati közösségeket hozva létre. Ez egyben új nézőpontokat hoz be a felsővezetők munkájába, ugyanis a diverzitás sokkal „leaderibb” vezetést igényel az egység és eredményesség megteremtésének érdekében.

Összefoglalva láthatjuk, hogy a 2000-es évektől kezdve a felsővezetői szemléletmód válik uralkodóvá az üzleti irodalom egy jelentős részében, legalábbis a HBR cikkek ezt mutatják. Személyiségük és készségeik többféleképpen is hatással voltak a menedzsment kontingenciaelemeire, de ugyanakkor maguk is részei ezeknek az elemeknek, és személyük akár lecserélhető a többi elemhez jobban passzoló vezetőre. Szükségesnek tartottuk ezt a fejlődést megjeleníteni a kontingenciaelmélet ábráján is. A 31. ábrán tehát már megjelenik a leadership is, mint a hetedik kontingenciális tényező.

4) Erősödő kapcsolat a fogyasztókkal

29. ábra: A marketingkérdésekkel (a CSR és a környezetvédelem nélkül) foglalkozó cikkek száma a HBR-ben, 1991-től



Forrás: szerző.

Növekvő tendenciát figyelhetünk meg az ügyfelekkel (vásárlókkal) és az ügyfélkapcsolatokkal kapcsolatos cikkek számát tekintve is. Az 1990-es évektől egyre több új kommunikációs eszköz jelenik meg, melyek segíthetnek egy-egy cég ügyfeleinek „röghöz kötésében": a klasszikus marketing eszközökön (reklám, PR, promóciók…) túl a szakemberek használni kezdtek olyan alternatív módszereket is, amelyek egy adott vállalatról pozitív képet vagy értékeket képesek közvetíteni. Ilyenek például a CSR, környezetvédelem, rangsorok és díjak, fogyasztói közösségek, vagy a közösségi média. Különösen a környezettel kapcsolatos kérdések nyernek növekvő fontosságot, és a zöld energia valószínűsíthetően a 2010-es évek egyik legfelkapottabb témája lesz. A fogyasztók ma már általában sokkal tudatosabbak a vásárlásaikat illetően, és a számukra megfelelő termék kiválasztási folyamatába számos áron, designon, minőségen kívüli tényezőt is beépítenek. Sokkal nyilvánvalóbb például egy-egy gyártó társadalmi felelősségvállalása.

Már a korai gyártulajdonosokra és menedzserekre is jellemző volt bizonyos társadalmi felelősségvállalás, elég, ha csak az alkalmazottaik családjának biztosított jóléti szolgáltatásokra gondolunk. Az 1970-es években ez a hozzáállás már sokkal általánosabban jelent meg, bár kritikák is illették egyrészt a nyereség csökkenése miatt, másrészt pedig mert olyan tevékenységek kialakulásához vezetett, melyek kiléptek a vállalat „normális" működési keretei közül (Davis, 1973).

Amerikában a CSR témakör (vállalati társadalmi felelősségvállalás) a vállalatok „érintetteinek” fokozottabb figyelembevételével együtt vált elterjedtté, fontossá. Ahogyan a korábbiakban említettük, Chester Barnard már megfigyelte, hogy a cég, mint jogi személy egy nagyobb rendszer részét képezi (beleértve a szállítókat, befektetőket, vagy akár a széles körben vett társadalmat is), befolyásolva ezzel az üzleti döntéseket.

Később egyes elemzők szemében világossá vált, hogy a vállalatok általában a CSR témákat vagy „felelős cselekedeteket” csak további eszközként használják arra, hogy megerősítsék a vállalati imázst és közelebb kerüljenek vásárlóikhoz, tehát tudatosabbnak bizonyultak a korlátozott erőforrások, növekvő szegénység, stb. tekintetében. Az internet is egy új és viszonylag könnyű módja a vásárlókkal való kommunikációnak: számtalan fajta közösségi hálózat és interaktív fórum érhető el, továbbá másfajta, közelebbi kapcsolat építhető ki a fogyasztókkal. A 2000-es években úgy tűnik, a CSR kérdések a vállalati kommunikáció fő tényezőjét képezték, aminek a hátterében kettős társadalmi nyomás húzódott meg. Egyrészről a különféle CSR helyezésekről, rangsorokról szóló nyilvános elismerések a fogyasztókat sokkal tudatosabbá tették a fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás tekintetében, illetve egy új, társadalmilag jótékony versenyt hoztak létre a cégek között. Másrészről, ezek a témakörök hajlamosak a társadalmat szembefordítani az üzleti élettel, pedig a kettő inkább kölcsönösen függ egymástól, és a „jó” társadalom sikeres vállalatokat hoz létre, vagy vice-versa (Porter & Kramer, 2006).

Ahogyan a pénzügyek esetében láthattuk, a jelenlegi fogyasztói témák sem mondhatóak újnak vagy drasztikusan különbözőnek a korábbiakhoz képest. De az a kérdés, hogy hogyan érjünk el potenciális vásárlókat, egyértelműen népszerűbbé vált. Felmerül a kérdés: vajon miért? A tartalomelemzés során, a vásárlókkal való kapcsolatot direkt (marketingstratégia, marketingkutatás…) és indirekt (vállalati image, PR, CSR…) vonatkozásban is értelmeztük. A legutóbbi pár évtized főbb tanulságai a következők.

Az általános logika szerint a gyártás-centrikus gazdaságok kevesebb figyelmet fordítanak a marketingre. Amerikában ez egészen az 1950-es évekig igaznak bizonyult, mert a piacok közel a teljes kibocsátást elnyelték. Japán térnyerése új, termelés-orientált hullámot generált az 1970-es és az 1980-as években, valamint megfigyelhettük, hogy a szigetországban is sokkal hangsúlyosabb volt a termelés, mint a marketing. Az 1980-as évek során azonban, ahogyan azt a Globális verseny fejezetében kifejtettük, az amerikai

gazdaság elmozdult a szolgáltatói szektor irányába, melynek köszönhetően a marketing terület azelőtt nem tapasztalt fontosságúvá vált. A szolgáltatásokon lévő magasabb árrés és hozzáadott érték eladásához több kommunikációra volt szükség, összehasonlítva a nagy tömegű, alacsony árrésű ipari termékekkel.

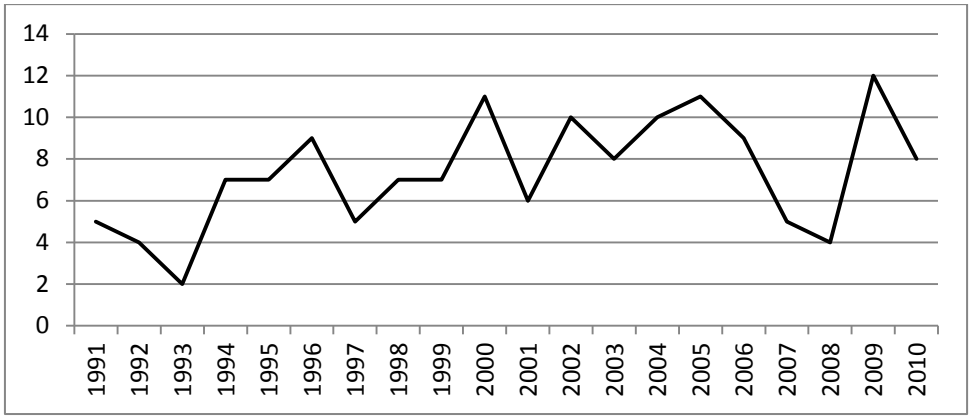
Az emberi kapcsolatokra vonatkozóan az általános észrevétel az, hogy az emberek sokkal érettebbek és tudatosabbak, nem csak vásárlóként, hanem dolgozóként is: megfelelően képzettek és motiváltak ahhoz, hogy felelős döntéseket hozzanak, illetve egyénileg vagy csapatban dolgozzanak. Ugyanakkor viszont a munka és a magánélet egyensúlya egyértelműen törékenyebbé vált; az emberek több időt töltenek munkával, mint otthon (a családjukkal), s mindez megnövelte a vállalatok szerepét és fontosságát az életükben. Emellett a vállalati imázs vagy a márkanév olyan nagy értékké vált, amilyen azelőtt elképzelhetetlen volt.

Az internet és az e-kereskedelem jelentősen átformálta a vállalati környezetet és a technikai lehetőségeket, miközben a marketingre sokkal nagyobb hatással voltak, mint más funkciókra. Egy vállalat különböző divízióinak általában eltérő marketing stratégiája és prioritásai vannak, és a nemzetközivé válás minden országban növeli a helyi kommunikáció és marketing jelentőségét.

Ez a nézőpont a globális verseny kontextusában szintén nagyon jelentős. A globalizációval néhány vállalati funkciónak, mint a logisztikának is, egy integráló, globális szerepet kell játszania annak érdekében, hogy a vállalat ki tudja aknázni a méretgazdaság előnyét. Más funkciók, mint az emberi erőforrás menedzsment, általában megtartják helyi profiljukat, közel maradva természetesen a portfólió minden piacához. Végül az olyan funkcióknak, mint a marketing, mindkét szerepet fel kell vállalnia: megalkotni és kommunikálni egy globális képet vagy nemzetközi márkát, közben pedig a fogyasztók elérésére törekedni a helyi piacokon. Ahogy a verseny fokozódik, úgy értékelődnek fel a fogyasztók, azaz folyamatosan nő a feléjük forduló figyelem.

5) Hálózatok építése: a partnerkapcsolatok és szövetségek szerepe

30. ábra: A konszolidációval, szövetségekkel foglalkozó cikkek száma a HBR-ben, 1971-től



Forrás: szerző.

Az 1990-es évek fontos társaságirányítási reformokat eredményezett Amerikában, és egy új kifejezés jelent meg az irodalomban: az üzleti hálózatok. Alapvetően két tendenciát figyelhetünk meg a HBR cikkekben. Az egyik a konszolidáció, a másik pedig a stratégiai szövetségek növekvő száma. A társaságirányítással foglalkozó írások gyakran érintik a felvásárlás tárgykörét. A rossz vezetés, a nem kielégítő osztalék vagy részvényárfolyamok mind a vállalatok felvásárlásához vezethetnek, ami ritkán előnyös a tulajdonosok számára. Éppen ezért lényeges, hogy az igazgatóság megfelelően felügyelje a felsővezetők munkáját, és így valóban a részvényesek érdekeit képviselje. Az egyesülések és felvásárlások – a partnerkapcsolatokkal és stratégiai szövetségekkel együtt – ugyanazt a gondolatot vetik fel: a divatossá lett „a kicsi szép” koncepció ellenére a csoportokba rendeződés egyre vonzóbb a vállalatok számára.

Ennek egyik oka technikai jellegű: az információtechnológia fejlődése, a számítógépek használata és az internet leegyszerűsítette a munkafolyamatok megszervezését a fizikailag távol lévő helyek között is. A gyárak, a robotok, a szállítás, kiskereskedelmi láncok mind összeköthetőek az óriás hálózatokban, ahol a technológia biztosítja a munkaszervezés hátterét, a résztvevő egységek így lehetnek különálló jogi egységek, eltérő tulajdonosokkal, akár különböző országokban.

Korábban láthattuk, hogy az empowerment és a vállalkozói szellem hogyan terjedt el a vállalatokban, átformálva a menedzsment szemléletét, megkérdőjelezve a kontroll addigi elveit vagy a vállalati egység addigi értelmezését. A potenciális előny az olcsóbb, hatékonyabb menedzsment, amely versenyelőnyt és túlélési esélyt jelenthet a

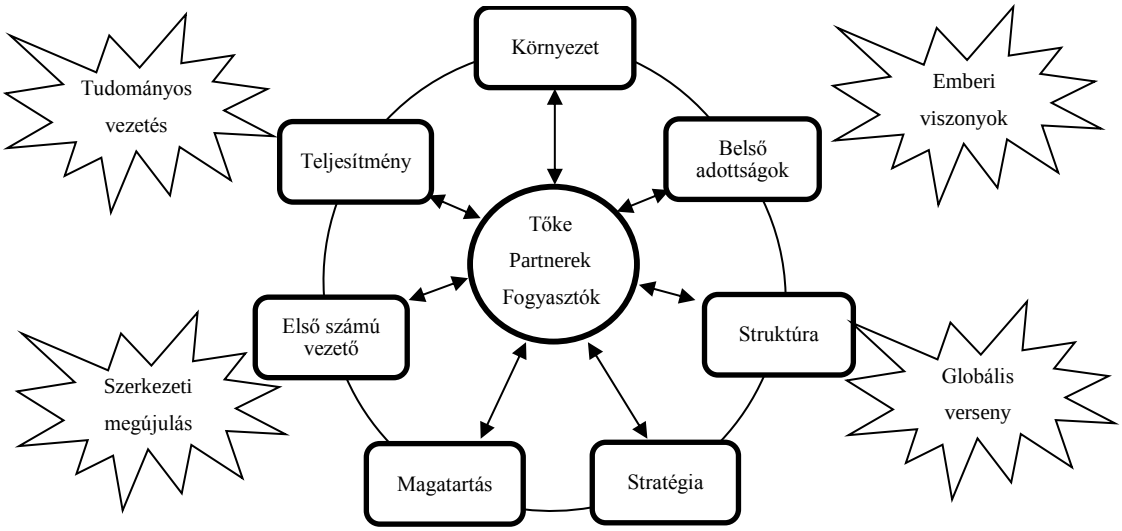
vállalatok számára. Egyéb következmények is felmerültek az új trendek hatására, mint például a legtehetségesebb alkalmazottak megtartásának nehézsége. Annyit megértettünk a nehézkes megtartás és egyéb foglalkoztatási problémák (tömeges elbocsátások recesszió idején, termelékenységi célok, létszámstop, stb.) hatására, hogy a tiszta munkaerő alkalmazása csak egy nagyon korlátozott lehetőség egy adott feladat elvégzésére. Ez a dilemma a tranzakciós költségelmélet során is felmerült. Menedzsmenttörténeti perspektívából azt láttuk, hogy a piac és a szervezet közötti átmenetet képviselő hibrid megoldás, a szövetségek a tranzakciók szervezésének egyre gyakoribb és vonzóbb formái. A gyakorlatban ez korlátlan potenciális erőforrást biztosít egy specifikus feladat elvégzésére, kevésbé szabályozott, ezért sokkal rugalmasabb, mint az állandó foglalkoztatás, és a szövetségek előnyt kovácsolhatnak a diverzitásból (különféle emberek dolgoznak együtt), mellőzve ennek hosszú távon jelentkező korlátait. Skaggs és Leicht ugyanezt a jelenséget fogalmazta meg 2005-ben: „Azzal, hogy a foglalkoztatást projekt- és időspecifikus formában oldják meg, a vezetők nagyfokú rugalmasságot hagynak maguknak a vállalati szintű döntésekben. Ezen paradigma eredményeképpen egyre több vállalat, szakmunkás és befektető került szerződéses kapcsolatba egymással, és ez a hálózat kezd leginkább egy diverzifikált tőzsdei befektetői portfólióhoz hasonlítani.” (140)

Divatos lett a virtuális szervezeti forma, mely egymástól független egységek hálózatává alakította a szervezeteket, a klasszikus, hierarchikus, központi menedzsmenttel, stb. rendelkező vállalatok helyett. A virtuális struktúra megkérdőjelezhetetlen előnye a dinamizmus és a rugalmasság, ami azt eredményezi, hogy ennek segítségével bármi nemű változásra jobban képes reagálni a vállalat.

Versenyképesség szempontjából kiváló módja a vállalati méret növelésének a konszolidáció és a szövetségek, mivel így elkerülhetőek a hagyományos módon növekvő méret hátrányai (a koordinációs problémák, a bürokratizálódás negatív hatásai), viszont megteremtődik a nagyobb tömeg előnye, amivel egyes versenytársakat esetleg ki lehet szorítani a piacról.

A menedzsmentben jelenleg érvényes trendeket összefoglalva újra elővehetjük a kontingenciamodellt, melyen immár helyet kaptak a tárgyalt paradigmák is. A 31. ábra minden lehetséges kapcsolatot ábrázol, amelyet a technológia és a szervezetek erőforrásai lehetővé tesznek, valamint a fentiekben tárgyalt három kritikus vállalati erőforrást.

31. ábra: A menedzsment kontingenciaelméletének átalakított modellje



Forrás: szerző.

6) A HBR tartalomelemzés kontingenciaelméleti háttere

A korábban részletezett elemzésben a következő logika alapján történt a cikkek tartalmának kategorizálása.

Külső környezet:

Piaci jellemzők; Állami / kormányzati politika; Jogi / technológiai környezet; Kultúra…

Vállalati adottságok:

Méret; Gyártástechnológia; Erőforrások (anyagi és emberi); Cégtörténet; Ipar…

Struktúra:

Szervezeti forma; Munkamegosztás; Hatáskörmegosztás; Koordináció; Folyamatok…

Stratégia:

Stratégiai menedzsment; Stratégiai tervezés; Versenyelőny; Globális verseny…

Magatartás:

Személyes vezetés; termelékenység; Személyközi kapcsolatok; HRM; Képzés; Megtartás; Empowerment…

Leadership:

Felsővezetői kompetenciák és képességek; Amit egy vezetőnek tudnia kellene; Utódlás; Milyen a jó vezető…

Teljesítmény:

Jövedelmezőség; Kontrolling; Könyvelés…

MELLÉKLET III: A Waseda könyvtári anyagának tartalomelemzése

Besorolt könyvek (lásd a 7. táblázatot)

1. Abegglen, James C. (2006): 21st-century Japanese management: new systems, lasting values
2. Aoki, Masahiko, Jackson, Gregory & Miyajima, Hideaki (2007): Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity
3. Basu, Dipak R. & Victoria Miroshnik (2000): Japanese multinational companies: management and investment strategies
4. Black & Morrison (2010): Sunset in the Land of the Rising Sun
5. Fields, George et al. (eds) (2000) Leveraging Japan: marketing to the new Asia
6. Fuller, Ellen V. (2009): Going global: culture, gender, and authority in the Japanese subsidiary of an American corporation
7. Graham, Fiona, (2003): Inside the Japanese company / OR: / A Japanese company in crisis
8. Haak, René (ed.) (2006): The Changing Structure of Labour in Japan
9. Haghirian, Parissa (2010): Innovation and change in Japanese management
10. Hamada, Kazuki (ed.) (2010): Business group management in Japan
11. Imai, Jun (2011): The transformation of Japanese employment relations: reform without labor
12. Jackson, Keith & Tomioka, Miyuki (2004): The changing face of Japanese management
13. Jacoby, Sanford M., (2005): The embedded corporation: corporate governance and employment relations in Japan and the United States
14. Kawamura, Tetsuji (ed.) (2011): Hybrid factories in the United States: the Japanese-style management and production system under the global economy
15. Keizer, Arjan B. (2010): Changes in Japanese Employment Practices
16. Kimoto, Kimiko (2005) Gender and Japanese management
17. Kono, Toyohiro & Clegg, Stewart (2001): Trends in Japanese management: continuing strengths, current problems, and changing priorities
18. Maswood, Javed, Graham, Jeffrey and Miyajima, Hideaki (eds) (2002): Japan—change and continuity
19. Monden, Yasuhiro (ed) (2000): Japanese cost management
20. Mouer, Ross E. & Hirosuke, Kawanishi (2005): A sociology of work in Japan
21. Ogura, Masao (2004): Delivering the goods: entrepreneurship and innovation in a Japanese corporation
22. Oh, Ingyu (2004): Japanese management: past, present, and future
23. Ohara, Shigenobu & Takayuki Asada (eds) (2009): Japanese project management: KPM – innovation, development and improvement
24. Ohtsu, Makoto, (2002): Inside Japanese business: a narrative history, 1960-2000
25. Okabe, Mitsuaki (2002): Cross Shareholdings in Japan: A New Unified Perspective of the Economic System
26. Olcott, George (2009): Conflict and change: foreign ownership and the Japanese firm
27. Oyabu, Takeshi (2010): Work Behavior and Human Resource Management in Japanese Firm
28. Richter, Frank-Jürgen (2000): Strategic networks: the art of Japanese interfirm cooperation
29. Roehl, Thomas & Bird, Allan (2005): Japanese firms in transition: responding to the globalization challenge
30. Schaede, Ulrike (2008): Choose and focus: Japanese business strategies for the 21st century
31. Tsuneyoshi, Ryoko Kato (2001): The Japanese model of schooling: comparisons with the United States
32. Vogel, S. K. (2006): Japan Remodeled
33. Whittaker, D. Hugh & Deakin, Simon (2009): Corporate Governance and Managerial Reform in Japan

Nem vagy nem közvetlenül releváns könyvek japán vállalatvezetés szempontjából, illetve a változással kapcsolatos mondanivalójuk nem kategorizálható

1. Abo, Tetsuo (ed) (2007): Japanese hybrid factories: a comparison of global production strategies
2. Adeel, Zafar (ed) (2003): East Asian experience in environmental governance: response in a rapidly developing region
3. Andō, Kenichi, (2005): Japanese multinationals in Europe: a comparison of automobile and pharmaceutical industries
4. Baba, Naohiko (2000): A reexamination of ex ante pricing of currency risk in the Japanese stock market: a pricing kernel approach
5. Ballon, Robert J. & Honda, Keikichi (2000): Stakeholding: the Japanese bottom line
6. Bankoff, Greg & Boomgaard, Peter (eds) (2007): A history of natural resources in Asia: the wealth of nature
7. Beamish, Paul, Andrew Delios, Shige Makino (eds.) (2001): Japanese subsidiaries in the new global economy
8. Bird, Allan (ed.) (2002): Encyclopedia of Japanese business and management
9. Burgelman, Robert A. & Chesbrough, Henry (2001): Comparative studies of technological evolution
10. Coffey, Dan, (2006): The myth of Japanese efficiency: the world car industry in a globalizing age
11. Daníelsson, Jón & Morimoto, Yuji (2000): Forecasting extreme financial risk: a critical analysis of practical methods for the Japanese market
12. Data book: Japanese administrative. (2000)
13. Dent, Christopher M. (ed) (2008): China, Japan and regional leadership in East Asia
14. Elger, Tony, (2005): Assembling work: remaking factory regimes in Japanese multinationals in Britain

15. Faison, Elyssa, (2007): Managing women: disciplining labor in modern Japan
16. Gaunder, Alisa (ed) (2011): The Routledge handbook of Japanese politics
17. Haak, René (2004): Theory and management of collective strategies in international business: the impact of globalization on Japanese-German business collaboration in Asia
18. Haak, René & Hanns Günther Hilpert (eds): Focus China: the new challenge for Japanese management
19. Harvard business review on manufacturing excellence at Toyota. Boston, Mass.: Harvard Business School Pub., c2008.
20. Hozumi, Toshihiko & Wohlmuth, Karl (eds) (2000): Schumpeter and the dynamics of Asian development
21. Ihara, Ryōji (2007): Toyota's assembly line: a view from the factory floor
22. Itō, Yoshio (2003): Strategy and innovation in Japanese business
23. Jones, Kimberly & Ono, Tsuyoshi (eds) (2008): Style shifting in Japanese
24. Kaufman, Bruce E. (2009): Advances in industrial and labor relations [electronic resource]
25. Keeley, Timothy Dean (2001): International human resource management in Japanese firms: their greatest challenge
26. Kubota, Takashi (ed) (2008): Cyberlaw for global E-business: finance, payment, and dispute resolution
27. Kudo, Akira; Matthias Kipping and Harm G. Schröter (eds) (2004): German and Japanese business in the boom years: transforming American management and technology models
28. Legewie, Jochen & Hendrik Meyer-Ohle (eds) (2000): Corporate strategies for Southeast Asia after the crisis: a comparison of multinational firms from Japan and Europe
29. Masumoto, Tomoko (2000): American interns in Japanese organizations: participant perceptions and interpretations of intercultural communication in the U.S.-Japan Industry and Technology Management Program
30. McDonald, Darren (2004): Top views of diversity: Japanese top management perspectives of workforce diversity in Japan
31. Miyamoto, Kanji (ed.) (2008): International management accounting in Japan: current status of electronics companies
32. Mizunuma, Emiko (2002): Cross-cultural impression management: Japanese presentation of self in job interviews
33. Morgan, Glenn, Kristensen, Peer Hull & Whitley, Richard (eds) (2001): The multinational firm: organizing across institutional and national divides
34. Ohbuchi, Kenichi (ed) (2007): Social justice in Japan: concepts, theories and paradigms
35. Okazaki, Tetsuji (ed) (2007): Production organizations in Japanese economic development
36. Parto, Saeed & Herbert-Copley, Brent (eds) (2007): Industrial innovation and environmental regulation: developing workable solutions
37. Pearson, Christine M., Christophe Roux-Dufort, Judith A. Clair (eds) (2007): International handbook of organizational crisis management
38. Peters, B. Guy, Rhodes, R.A.W & Wright, Vincent (2000): Administering the summit: administration of the core executive in developed countries /
39. Pinner, Jonathan W. (2003): TQM practices and organizational culture: Japanese versus American perspectives
40. Raoprasert, Tanachart & Islam, Sardar M. N. (2010): Designing an Efficient Management System: Modeling of Convergence Factors Exemplified by the Case of Japanese Businesses in Thailand
41. Robertson, Jennifer (ed) (2005): A companion to the anthropology of Japan
42. Sanyal, Bishwapriya (ed) (2005): Comparative planning cultures
43. Spencer-Oatey, Helen (2000): Culturally speaking: managing rapport through talk across cultures
44. Taplin, Ruth (2004): Valuing intellectual property in Japan, Britain, and the United States
45. Tietze, Susanne (2008): International management and language
46. Uchiyama, Kenichi (2003): The theory and practice of actuality: reinterpreting soft systems methodology (SSM) from the Japanese point of view and its implications for management and information systems studies
47. Uchiyama, Yū: Koizumi and Japanese politics: reform strategies and leadership style
48. Yoshino, Naoyuki, Hidefumi Yamagami, Wataru Takahashi (eds) (2007): Pilot study 2002 of Asian bond markets

MELLÉKLET IV: A kérdőív MS Word formátuma

Tisztelt Hölgyem / Uram!
A válaszadás előtt engedje meg, hogy megosszuk Önnel a kutatás hátterét.

A kutatási projekt
Jelen felmérés egy doktori kutatómunka utolsó lépcsője. Célja, hogy feltérképezze: hogyan gondolkodik a ma embere a vállalatokról, és arról, hogyan kellene azokat vezetni. A kérdőív eredményei elérhetőek lesznek a válaszadók számára – lásd a kérdések utáni tájékoztató szöveget. Köszönjük, hogy Ön is hozzájárul a japán társadalom érzéseiről alkotott képünk tökéletesítéséhez.

A módszer (online kitöltés)
A Surveymonkey a legnépszerűbb online adatfelvételi módszer (ez egy nyomtatott változat). A Fortune 100 lista számos vállalata gyűjt ugyanilyen módon visszajelzéseket, és mindenki számára ugyanazokat az adatbiztonsági elveket garantálják. Kizárólag aggregált adatokat teszünk közzé, az egyéni válaszokat egy éven keresztül megőrizzük ugyan, de azt harmadik félnek nem adjuk ki.

Az Ön hozzájárulása a kutatáshoz
75 kérdéssel kapcsolatban kérdezzük meg a véleményét, hogy mennyire ért egyet az itt leírtakkal. Minden kérdés a munkahelyre vonatkozik, és kb. 19 percet vesz igénybe a megválaszolásuk. A válaszadáskor kérjük, gondoljon a jelenlegi munkahelyére, vagy (ha most épp nem dolgozik) egy olyan vállalatra, amilyennél szívesen dolgozna. A kérdések a munka világának több témakörét is érinteni fogják.

I. Egyetért az alábbi mondatokkal? Kérjük, válaszoljon igennel vagy nemmel:

1. A vállalatnak a frissen felvett dolgozóit családtagként illik fogadnia.	Igen Nem
2. Tudok nemet mondani a főnökömnek.	Igen Nem
3. Az on-the-job képzés a betanulás legjobb módja.	Igen Nem
4. Rendben van, ha előléptetés tekintetében esetleg lemaradok a velem egy időben felvettektől.	Igen Nem
5. Válsághelyzet esetén elfogadná, hogy csökken a munkaideje vagy a fizetése, hogy ne kelljen a cégnek leépítenie?	Igen Nem
6. A vállalatnak nyugdíjig való foglalkoztatást kellene biztosítania a legjobb dolgozói számára.	Igen Nem

II. Kérjük, osztályozza az alábbi mondatokat.

Munkahellyel kapcsolatos kérdések

7=Teljesen egyetértek 6=Általában egyetértek 5 =Inkább egyetértek 4=Semleges 3=Inkább nem értek egyet 2=Általában nem értek egyet 1=Egyáltalán nem értek egyet

7. A munka mindig csapatteljesítmény, sosem csupán egyéni eredmény.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
8. A béreknek egészében a teljesítményen kellene alapulniuk, a korra és a szolgálati időre való tekintet nélkül.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
9. Fontos számomra, hogy munka után a kollégákkal szórakozni menjünk.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
10. Hosszú ideig ugyanannál a cégnél maradni nem jó, mivel ez akadályozza a belső versenyt és korlátozza a karrierlehetőségeket.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
11. Ha most diplomáznék, inkább külföldi menedzsment által irányított céghez mennék dolgozni: ők jobban tudják, mire van szüksége egy fiatal alkalmazottnak.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
12. Jó, ha egy cég munkatársai között verseny van, mivel ez fokozza a teljesítményt.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
13. Ha valaki kiváló képzettséggel rendelkezik, gyorsan elő kell léptetni	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1

még akkor is, ha a beosztottai sokkal idősebbek lesznek nála.	
14. A teljesítmény egyéni értékelése veszélyezteti a harmóniát, a cégeknek csoportosan kellene a teljesítményt mérniük.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
15. A munkaerő-közvetítő cégek (fejvadászok) nagyobb szerepet kell, hogy kapjanak az állásközvetítésben, hiszen a cégek csupa frissen végzettet vesznek fel: az idősebbeknek is szükségük van álláslehetőségekre.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
16. Hálás vagyok a vállalatomnak és ezt minden nap kemény munkával fejezem ki.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
17. A döntéshozatal legjobb módja a szavazás: ez tiszta és hatékony.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
18. Jó dolog, ha dolgozik a cégnél egy korlátozott méretű, de privilegizált törzsgárdatagság: e pozíció elérése minden munkatársat motiválni fog majd.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
19. Megpróbálok hobbit találni / társas életet élni a munkahelyemen kívül is.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
20. A családtól történő elszakadással is járó céges áthelyezések elfogadhatóak és elkerülhetetlenek.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
21. A képességek fejlesztése (a tréningek) a vállalat felelőssége, nem pedig az egyes alkalmazottaké.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
22. Többet kellene tennünk a konszenzus érdekében a döntéshozatal során: a csoportharmónia megéri a folyamatba fektetett plusz időt.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
23. A nyugdíjig való (vagy tartós) foglalkoztatás divatjamúlt: nem szeretnék olyan hosszú ideig ugyanannál a vállalatnál maradni.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
24. A teljesítmény a bér szignifikáns eleme kellene, hogy legyen, de nem jó, ha egy fiatal alkalmazott többet keres, mint egy idősebb.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
25. Az elsősorban teljesítmény-alapú kompenzáció nem jó, mivel csak rövidtávú célokra ösztönöz, és gátolja az együttműködést.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
26. A cégméret növelésének legjobb módja az, hogy ha több frissen végzett fiatalt veszünk fel a lehető legjobb egyetemekről.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
27. Mindig jó, ha egy céget határozott elképzelésekkel bíró vezető irányít: akkor a követői egy irányba haladnak, és fokozzák a teljesítményüket.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
28. Elfogadható, néha még szükséges is az üzletben kockáztatni.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
29. Ha egyszer új munkát keresek, több állásközvetítő cégnek is el fogom küldeni az önéletrajzomat.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
30. Elismerem a férfiak és nők közti egyenjogúságot, de valahogy kényelmesebb érzés, ha férfi a felettesem.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
31. A japán cégek túl homogének: eltérő háttérrel rendelkező embereket kellene felvenniük – akár külföldieket is.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
32. A kis- és a nagyvállalatok lényegesen különböznek egymástól: természetes, hogy a bérek és a juttatások is eltérőek a vállalati méret függvényében.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
33. Amennyire lehetséges, a kockázatokat kerülni kell, ha az veszélybe sodorhatja a munkahelyek biztonságát.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
34. Nem lehet jelentős mennyiségű munkavállalót leépíteni anélkül, hogy ez nagyobb felzúduláshoz ne vezetne akár a cégen belül, akár a széles társadalomban.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
35. Egy vállalatnál a konszenzus fontosabb, mint bármilyen vezető: a csoport összetartása a legjobb eszköz ahhoz, hogy közös víziót alakítsunk ki és jó teljesítményt érjünk el.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
36. Jobb, ha a toborzást és a karriermenedzsmentet a központból végzik, mivel így kevesebbe kerül és nagyobb teret ad a munkavállalók áthelyezésére.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
37. Mindig elmondom a személyes véleményem a megbeszéléseken, és	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1

másoknak is ezt kellene tenniük: a vélemény nélküli emberek nem képesek hozzájárulni a csoport munkájához.	
38. A toborzást és a karriermenedzsmentet jobb a divíziókhoz telepíteni, mert így jobban megfelel a cég valós igényeinek.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
39. Döntéshozatal előtt mindig jó megismerni a többiek véleményét is a kérdéssel kapcsolatban.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
40. Normális dolog, hogy a nők felmondanak, amint férjhez mennek vagy gyereket szülnek.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
41. A csoportcélok elérése közös felelősségünk, nemcsak a vezetőnké.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
42. A „törzsgárda” és az ideiglenes munkaerő közötti különbségtétel értelmetlen: úgyis ugyanazt a munkát végzik.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
43. Az idősek újrafoglalkoztatását meg kellene tiltani, mivel elveszi a fiatalok munkáját.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
44. A szakszervezet dolga az, hogy szembeszálljon a vezetéssel, és kizárólag a munkások érdekeit képviselje.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
45. Jobb, ha a dolgozókat a nem az eredmény, hanem a munkavégzésük módja alapján értékeljük, mivel az eredmény sok mindentől függ.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
46. Senkinek nem szabadna egyedül dolgoznia: a munkatársak segítenek szükség esetén és fontos szerepük van egymás esetleges hibáinak kijavításában.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
47. Nyitott légterű irodában dolgozni fárasztó; minden cégnek törekednie kellene rá, hogy egyéni irodákat biztosítson a szellemi dolgozók számára.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
48. Egy munkahelyen a barátok szerzése az egyik legfontosabb dolog.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
49. Az alkalmazottak rendszeres rotálásával fel kellene hagyni: zavaró, és megakadályozza a specializációt.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
50. Az egyszerre felvett alkalmazottakat egyszerre kellene előléptetni is: ez elősegíti a dolgozók közötti együttműködést, és korlátozza a káros versengést.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
51. Jobb, ha nem léptetjük elő nagyon gyorsan az alkalmazottakat: az idősebb vezetők rendszerint jobb munkát végeznek.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
52. Semmi kivetnivaló nincs a női főnökökben: pont olyan jó vezetők, mint a férfiak.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
53. Jobb, ha a szakszervezet együttműködik a vezetéssel és jó kapcsolatot alakítanak ki, mivel a cég gazdasági jóléte az alkalmazottak érdeke is.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
54. A szakszervezet és annak tevékenysége a mai munkavállalók számára már irreleváns.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
55. Jobb szeretnék nagy, mint kis szervezetben dolgozni.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
56. Az idősebbek teljesítménye rendszerint jobb a fiatalokénál, nagyobb tapasztalatuknak köszönhetően.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
57. A munkatársak rendszeres rotálása jó, mivel így a vállalat egészét illetően nagyobb tudásra és jobb rálátásra tehetnek szert, és valószínűleg jobb vezetővé is válhatnak később.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
58. Túlságosan sok stresszel és depresszióval jár már a vállalati élet manapság: 20 éve jobb volt az élet.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1

Általános kérdések a gazdaságra / vállalatokra vonatkozóan

7=Teljesen egyetértek 6=Általában egyetértek 5 =Inkább egyetértek 4=Semleges 3=Inkább nem értek egyet 2=Általában nem értek egyet 1=Egyáltalán nem értek egyet

59. Fontos, hogy védjük a piacainkat és munkahelyeinket a külső versenytől.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
60. Japánnak az amerikai gazdaság és annak intézményei irányába kellene tartania a saját, régi módszereinek átalakításához.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1

61. Japánnak meg kellene találnia a saját útját a válságból való kilábaláshoz, mely összhangban van a kultúrájával és hagyományaival.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
62. Nagyon fontos, hogy egy-egy cég igazgatói ne csak a tulajdonosok érdekeit képviseljék, hanem a dolgozókét, az üzleti partnerekét, vagy a társadalomét is.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
63. A nagyvállalatoknak nagyobb fokú átláthatóságra és piaci kontrollra van szükségük: legalább egy külső tagja kellene, hogy legyen az igazgatóságoknak.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
64. Jó, ha a vállalat fel tud ajánlani egy-egy igazgatósági pozíciót a karrierjük végéhez érkező felsővezetőknek.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
65. Egy másik szervezettől érkező felsővezető (CEO) rendszerint eredményesebben tudja a vállalat hatékonyságát és termelékenységét javítani, mint egy cégen belülről kiemelt menedzser.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
66. Ha a tulajdonosok nem noszogatják a vezetést a nyereségesség javítására rövidtávon is, a vállalat teljesítménye gyengébb lesz.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
67. A legfontosabb sikerkritérium egy vállalat számára a jó minőségű termékek elérhető áron történő előállítása – ennek megvalósulása szinte automatikus sikerhez vezet.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
68. A japán cégeknek nagyobb figyelmet kellene fordítaniuk a hatékony marketingre: ma ez fontosabb lehet, mint a termékek minősége.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
69. A nyereségességi mutatók, mint például a ROE, nagyobb szerepet kellene, hogy kapjanak, mint a bevétel vagy a piaci részesedés.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
70. A japán felsővezetőknek 10-szeres szorzónál nagyobb mértékben kellene többet keresniük a frissen felvett fiatalokhoz viszonyítva (az USA-ban a bérkülönbség 50-szeres vagy annál több is lehet).	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
71. A cégeknek mindig csoportokba kellene tömörülniük, hogy erősebbek legyenek.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
72. A vállalati érintettek köre nem korlátozódik a részvényesekre, és a vezetésnek meg kell jelenítenie ezeket a különféle érdekeket.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
73. A cég hosszú távon sikeresebben tud működni, ha a tulajdonosok passzívak és nem követelnek rövid távú nyereséget.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
74. A vállalatok közötti kölcsönös részvénytulajdonlás jó, mert elősegíti az együttműködést.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1
75. A vállalatok közötti kölcsönös részvénytulajdonlás rossz, mert egymáshoz láncolja a cégeket, és károsítja a pénzügyi eredményességet.	7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1

III. Kérjük, válaszoljon néhány, az Ön személyére vonatkozó kérdésre

76. Neme: Férfi / Nő	77. Születési éve:	78. Családi állapot: Egyedülálló / Kapcsolatban / Házas
79. Vannak gyermekei? Igen / Nem	80. Dolgozott már Japánban? Igen / Nem	81. Tervezi, hogy Japánban fog dolgozni? Igen / Nem
82. Melyik országban töltötte első 20 évének nagy részét?	83. Melyik országban él most?	84. Ha Japánban él, kérjük, adja meg a tartományt (ken) is:
85. Iskolai végzettsége (mostani vagy diák esetén a tervezett): a, Általános iskola / Alsó középiskola b, Középiskola c, 1-2 éves érettségi utáni szakképzés d, Egyetemi / Főiskolai alapszak e, MBA, egy éves posztgrad. programok f, Egyetemi mester szintű képzés g, PhD		
86. Van már munkatapasztalata (bármilyen jellegű, lehet más országban is)? Igen / Nem		

Ha már van munkatapasztalata… (ha nincs, kérjük, ugorjon a 92. kérdésre)

87. Milyen iparághoz kötődik leginkább? a, Mezőgazdaság b, Kereskedelem c, Gyártás – High Tech (elektronika, autógyártás, gyógyszergyártás…) d, Gyártás – Könnyűipar (élelmiszer, textil…) e, Gyártás – Nehézipar (például fémkohászat) f, Közszolgáltatások (államigazgatás, egészségügy, oktatás) g, Üzleti szolgáltatás (B2B, logisztika, tanácsadás, banki szolgáltatások…) h, Fogyasztói szolgáltatás (B2C) i, Egyéb:	88. Kérjük, jelölje meg, milyen munkakörben dolgozott leginkább: a, Fizikai munka, termelés b, Értékesítés, marketing c, K+F, szakmérnöki tevékenység d, HR / Logisztika / Jog / Pénzügy - Közgazdász e, Képzés, oktatás f, Egyéb:
89. Mekkora a legnagyobb cég mérete, ahol eddig dolgozott (mennyi az alkalmazotti létszám)? 1-10 / 11-50 / 51-300 / 301-999 / 1000-4999 / 5000-	90. Mennyi volt eddig a leghosszabb idő, amit egy cégnél töltött? év
91. Milyen jövedelemtartományba esik? ¥200.000 alatt / ¥200.000 – 400.000 / ¥400.001 – 600.000 / ¥600.001 – 1.000.000 / magasabb	
92. Kérjük, jelölje meg saját státuszát: a, diák b, független (művész, vállalkozó) c, idénymunkás d, részmunkaidős dolgozó e, állandó dolgozó f, vezető (junior) g, szenior vagy felsővezető	
Amennyiben szeretne értesülni a felmérés eredményeiről, kérjük, adja meg az e-mail címét:	
Ha van bármilyen megjegyzése, mondanivalója a fentieken túl, kérjük, írja ide (opcionális):	

MELLÉKLET V: A kérdőíves felmérés részletei és eredményei

A 11. táblázat a felmérés mérési skáláinak és változóinak jellegzetességeit foglalja össze. A nem metrikus adatokat numerikusan kódoltuk.

11. táblázat: A kérdőíves felmérés változói

Változó	Típus	Mérés
Eldöntendő kérdések (6)	nem metrikus	nominális (dummy)
Állítások 7-es skálán (69)	metrikus	ordinális
Nem	nem metrikus	nominális (dummy)
Kor	metrikus	intervallum (skála)
Családi állapot	nem metrikus	nominális
Van gyereke?	nem metrikus	nominális (dummy)
Dolgozott már Japánban?	nem metrikus	nominális (dummy)
Tervez Japánban dolgozni	nem metrikus	nominális (dummy)
Származási ország	nem metrikus	nominális
Lakóhely Japánban	nem metrikus	nominális
Végzettség	metrikus	ordinális
Tapasztalat: Szektor / Iparág	nem metrikus	nominális
Tapasztalat: szakmai tevékenység	nem metrikus	nominális
Cég mérete	metrikus	ordinális
Egy cégnél eltöltött leghosszabb idő	metrikus	intervallum (skála)
Jövedelmi szint	metrikus	ordinális
Státusz	metrikus	ordinális

1) Eredmények (1): az elmélet és a gyakorlat összevetése

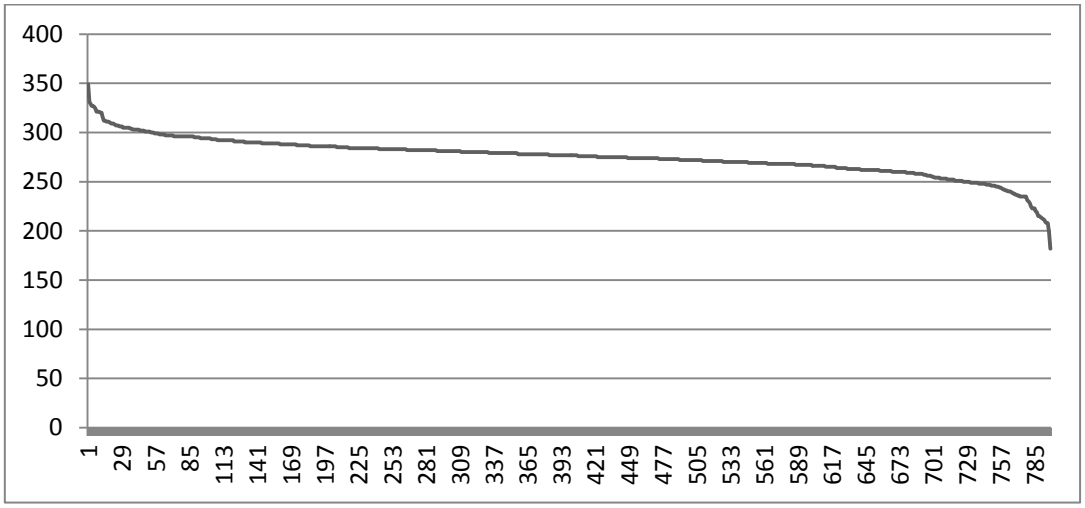
Az új, átalakított adatbázis lehetővé tette, hogy felmérjük, mennyire elégedettek a válaszadók a japán stílusú vezetéssel. Elsőként az egész rendszer általános támogatottságát vizsgáltuk meg (együtt a 26 operacionalizált elemet).

1.1) Általános kép a rendszer támogatottságáról

Mivel a 7-es válasz a japán hagyományos módszerek teljes elismerését, az 1-es pedig teljes elutasítását jelentette, értelmezhetőnek tűnt, ha válaszadónként összegezzük a változókra adott értékeket. Ez a módszer bizonyára nem eléggé kifinomult, hogy meggyőző, szignifikáns eredményeket kapjunk, az ilyen egyszerű módon nyert előzetes eredmények azonban segítenek eldönteni, milyen irányba haladjunk tovább. A 32. ábra

ezeknek az összértékeknek a teljes mintára vetített görbéjét ábrázolja. Az eloszlás két széle alapján szükségesnek látszik az adatok centrírozása.

32. ábra: A hagyományos menedzsment általános támogatottsága[105]



Célszerű néhány csoportot elkülönítenünk a támogatás szintje szerint. Két szélsőséges csoportot találunk mind a pozitív (300 fölött), mind a negatív (250 alatt) széleken. Először ennek a két csoportnak a jellegzetességeit vizsgáljuk meg. Nehéz megállapítanunk, hogy ők vajon tényleg határozottan támogatják / elutasítják a rendszert, vagy egyszerűen csak arról van szó, hogy szívesebben adnak szélsőséges értékeket válaszaikban. A legkisebb érték 182 volt, a legnagyobb pedig 349. A két szélsőség mellett a 300-250 közötti sávot is érdemes megvizsgálnunk. Ehhez négy csoportot tudunk elkülöníteni a mintában: 300 feletti, 300 és 275 közötti (közösen: „támogatók”), és 274 és 250 közötti, valamint 250 alatti SUM értékekkel (az utóbbiak az „elutasítók”). Az egész mintát a módusznál, 274 pontnál választjuk ketté. A csoportokat a 15. táblázat ábrázolja.

A rubrikák fölötti számadat az adott kategória átlagát jelzi, alatta találjuk a szórást. Az adatbázisban a férfiakat 1-gyel, a nőket 2-vel kódoltuk. A származási ország esetében az 1 Japánt, 2 Ázsiát, 3 Európát, 4 az angolszász országokat,[106] 5 pedig az egyebeket jelöli (amelyekből csak néhány volt).

[105] Ez a mérőszám egy „SUM” nevű számított változón alapul, amely válaszadókként összesíti a 69 változó értékeit.
[106] Az USA, Kanada, Nagy-Britannia és Ausztrália.

12. táblázat: Keresztábla a japán stílusú vezetés általános támogatottságáról (SUM)

ÁTLAG Szórás	**SUM>300**	**SUM>274 de </= 300**	**SUM>/=250 de </= 274**	**SUM<250**
Nem	1,33 0,47	1,48 0,5	1,51 0.5	1,49 0,50
Kor	39,3 14,35	40,76 12,33	37,26 10,84	34,37 10,14
Származási ország	1,15 0,67	1,12 0.5	1,35 0,916	2,04 1,31
Végzettség	4,0 1,24	3,44 1,15	3,82 1,18	4,67 1,37
Cég mérete	3,9 1,6	3,67 1,634	4,05 1,63	4,44 1,5
Egy cégnél eltöltött leghosszabb idő	12,27 11,7	12,175 10,2	9,13 7,48	5,98 6,0
Összesen	52	395	284	67

Forrás: szerző.

A 12. táblázatból azt láthatjuk, hogy a hagyományos japán rendszert határozottan „támogató” személy valószínűleg férfi (bár nem tűnik szignifikáns megkülönböztető tényezőnek a nem). Ebben a csoportban 52 főből 35 válaszadó volt férfi (67,3 %), az ellenkező csoportban (a határozottan elutasítók között) pedig 67-ből 34 (50,7 %). A támogató továbbá valószínűleg egy idősebb személy, hiszen ez a csoport átlagban öt évvel idősebb az ellenkezőnél. Az életkor már markánsabban meghatározó tényező, a négy csoport között ugyanis folyamatosan növekvő tendencia mutatkozik. A legszembetűnőbb különbség a válaszadók származásában látszik: egy határozottan támogató nagy eséllyel japán (94,2 %, vagy 93,1 % a második oszlop esetében), és itt egyáltalán nem találunk angolszász országokból származókat (1,3 % a második csoport esetében). Egy elutasító pedig jó eséllyel Japánban dolgozó külföldi (5,7 % a 3. és 17,9 % a 4. csoport esetében). A szórás ebben az esetben természetesen nagyobb, hiszen a válaszadók nem csupán Japánból származnak (csak 55,2 % a 4. csoportban), szemben a többségében japán támogatókkal.

Érdekes módon a határozottan „elutasítók” általában iskolázottabbak, hiszen ebben a csoportban 67-ből 27 személynek van legalább Master fokozatú diplomája, szemben a határozottan „támogatók” 8 főjével. Az elutasítók úgy tűnik, még nagyobb cégek dolgozói, ami azért meglepő, mert a japán stílusú vezetés zászlóshajói inkább a nagy méretű vállalatok. Kevésbé csodálkozunk az adott cégnél eltöltött időn: az első két csoport egyértelműen nagyobb biztonságot élvez munkahelyén. Nehéz megállapítani,

hogy az elutasítók nem akartak vagy nem kaptak hosszabb idejű szerződéseket, de az élethosszig tartó foglalkoztatás mindenesetre befolyásolja a vezetéssel kapcsolatos érzéseket, amint azt Saito és Vaszkun (2010) is megmutatta.

Elemzésünk jelen stádiumában – bár statisztikai bizonyítékok egyelőre nem állnak rendelkezésünkre – megállapíthatjuk, hogy létezik egy, a hagyományos gyakorlatot többé-kevésbé támogató, illetve egy azt elutasító csoport. Azok, akik változtatásokat szeretnének, összetettebb csoportot alkotnak nem és származás tekintetében, és nem tudnak, vagy nem szeretnének hosszú ideig ugyanannál a cégnél maradni. Ők viszonylag jól képzettek, és lehetséges, hogy még diákok, vagy Japán egyik legnagyobb cégénél dolgoznak határozott idejű szerződéssel. A másik, a hagyományos rendszert határozottan támogató vagy védő csoport láthatólag idősebb, legfeljebb BA szintű diplomával rendelkező japán férfiakból áll, akik hosszú távú foglalkoztatást élveznek viszonylag nagy szervezeteknél. Mintánkban tehát 56 % volt a hagyományos rendszer támogatóinak aránya, 44 % pedig az azt elutasítóké, nem állíthatjuk azonban, hogy mintánk bármilyen értelemben is reprezentatív lenne.

1.2) A változók: általános kép

Ahhoz, hogy megtudjuk, melyik változó élvezi a legmagasabb vagy legalacsonyabb szintű támogatást, legegyszerűbb megvizsgálnunk átlagos értékeiket. Ezek alapján a számok alapján el tudjuk különíteni például a magas szintű (5 fölötti) vagy a közepes szintű támogatást, és a semleges hatású, illetve a kisebb vagy nagyobb (3 alatti) averziót kifejező változókat (lásd a 13–17. táblázatot). Láthatjuk például, hogy az olyan híres döntéshozási eljárások, mint a *nemawashi,* várhatóan nem fognak eltűnni a közeljövőben. Ez nem meglepő: „a terep előkészítése” a döntéshozást megelőzően széles körben elterjedt gyakorlattá vált más országokban is. Hasonlóképp, a vállalati érintettek érdekeltsége, a hosszú távú foglalkoztatás, a team-munka és a kis és nagy cégek közti hierarchia alapvetően viszonylag jelentős elfogadottságot élveznek a japán társadalomban. Ellenben a nyereségességet, a teljesítmény-alapú értékelést és különösképpen a nemek egyenlőségét még elő kellene mozdítani a japán vállalatoknál.

13. táblázat: A határozottan támogatott változók

A változó neve	Átlag	Szórás
Döntéshozatal előtt mindig jó megismerni a többiek véleményét is a kérdéssel kapcsolatban.	5,350	1,04
Nagyon fontos, hogy egy-egy cég igazgatói ne csak a tulajdonosok érdekeit képviseljék, hanem a dolgozókét, az üzleti partnerekét, vagy a társadalomét is.	5,313	1,09
A csoportcélok elérése közös felelősségünk, nemcsak a vezetőnké.	5,277	1,17
Japánnak meg kellene találnia a saját útját a válságból való kilábaláshoz, mely összhangban van a kultúrájával és hagyományaival	5,093	1,16
A kis- és a nagyvállalatok lényegesen különböznek egymástól: természetes, hogy a bérek és a juttatások is eltérőek a vállalatméret függvényében.	5,031	1,21

14. táblázat: A támogatott változók

A változó neve	Átlag	Szórás
A vállalati érintettek köre nem korlátozódik a részvényesekre, és a vezetésnek meg kell jelenítenie ezeket a különféle érdekeket.	4,937	1,09
Senkinek nem szabadna egyedül dolgoznia: a munkatársak segítenek szükség esetén és fontos szerepük van egymás esetleges hibáinak kijavításában.	4,907	1,19
Jobb, ha a szakszervezet együttműködik a vezetéssel és jó kapcsolatot alakítanak ki, mivel a cég gazdasági jóléte az alkalmazottak érdeke is.	4,852	1,18
Fontos, hogy védjük a piacainkat és munkahelyeinket a külső versenytől.	4,817	1,44
Többet kellene tennünk a konszenzus érdekében a döntéshozatal során: a csoportharmónia megéri a folyamatba fektetett plusz időt.	4,685	1,06
Hosszú ideig ugyanannál a cégnél maradni jó, mivel nem akadályozza meg a belső versenyt vagy korlátozza a karrierlehetőségeket	4,664	1,28
Amennyire lehetséges, a kockázatokat kerülni kell, ha az veszélybe sodorhatja a munkahelyek biztonságát.	4,640	1,24
Hálás vagyok a vállalatomnak és ezt minden nap kemény munkával fejezem ki.	4,558	1,34
A munkatársak rendszeres rotálása jó, mivel így a vállalat egészére vonatkozó tudásra és rálátásra tehetnek szert, és valószínűleg jobb vezetővé válhatnak később.	4,536	1,11
Az idősek újrafoglalkoztatását nem kellene tiltani, mivel nem veszi el a fiatalok munkáját	4,535	1,43
Jó, ha a vállalat fel tud ajánlani egy-egy igazgatósági pozíciót a karrierjük végéhez érkező felsővezetőknek.	4,511	1,18
A nyugdíjig való (vagy tartós) foglalkoztatás nem divatjamúlt: Hosszú ideig szeretnék még a vállalatnál maradni	4,472	1,45
Egy munkahelyen a barátok szerzése az egyik legfontosabb dolog.	4,456	1,34
Túlságosan sok stressz és depresszió tartozik már a vállalati élethez manapság: 20 éve jobb volt az élet.	4,432	1,27
A munka mindig csapatteljesítmény, sosem csupán egyéni eredmény.	4,425	1,32
Japánnak nem kellene az amerikai gazdaság és annak intézményei irányába tartania a saját, régi módszereinek átalakításakor	4,388	1,31
Nyitott légterű irodában dolgozni nem fárasztó; minden cégben közös kellene, hogy legyen a szellemi dolgozók irodatere	4,377	1,39
Ha most diplomáznék, inkább japán menedzsmenttel irányított céghez mennék dolgozni: ők jobban tudják, mire van egy fiatal alkalmazottnak szüksége	4,336	1,53
Jobb, ha a dolgozókat a nem az eredmény, hanem a munkavégzésük módja alapján értékeljük, mivel az eredmény sok mindentől függ.	4,333	1,13
Fontos számomra, hogy munka után a kollégákkal szórakozni menjünk.	4,272	1,38

15. táblázat: Semleges változók

A változó neve	Átlag	Szórás
A döntéshozatal legjobb módja a szavazás.	4,212	1,29
A cégeknek mindig csoportokba kellene tömörülniük, hogy erősebbek legyenek.	4,180	1,02
Az alkalmazottak rendszeres rotálásával nem kellene felhagyni: egyáltalán nem zavaró és nem akadályozza a specializációt.	4,175	1,32
A képességek fejlesztése (a tréningek) a vállalat felelőssége, nem pedig az egyes alkalmazottaké.	4,105	1,33
Egy vállalatnál a konszenzus fontosabb, mint bármilyen vezető: a csoport összetartása a legjobb eszköz ahhoz, hogy közös víziót alakítsunk ki és jó teljesítményt érjünk el.	4,096	1,19
A vállalatok közötti kölcsönös részvénytulajdonlás jó, mert elősegíti az együttműködést.	4,085	1,00
A legfontosabb sikerkritérium egy vállalat számára a jó minőségű termékek elérhető áron történő előállítása – ennek megvalósulása szinte automatikus sikerhez vezet.	4,080	1,28
Jobb szeretnék nagy, mint kis szervezetben dolgozni.	4,065	1,35
Nem lehet jelentős mennyiségű munkavállalót leépíteni anélkül, hogy ez nagyobb felzúduláshoz ne vezetne akár a cégen belül, akár a széles társadalomban.	4,058	1,35
Jó dolog, ha dolgozik a cégnél egy korlátozott méretű, de privilegizált törzsgárdatagság: e pozíció elérése minden munkatársat motiválni fog majd.	4,058	1,32
Jobb, ha a toborzást és a karriermenedzsmentet a központból végzik, mivel így kevesebbe kerül és nagyobb teret ad a munkavállalók áthelyezésére.	4,024	1,18
A szakszervezet és annak tevékenysége a mai munkavállalók számára nem irreleváns.	4,013	1,29
Egy másik szervezettől érkező felsővezető (CEO) rendszerint eredményesebben tudja a vállalat hatékonyságát és termelékenységét javítani, mint egy cégen belülről kiemelt menedzser.	3,985	0,92
A családtól történő elszakadással is járó céges áthelyezések elfogadhatóak és elkerülhetetlenek.	3,960	1,51
A vállalatok közötti kölcsönös részvénytulajdonlás nem rossz, és nem károsítja a pénzügyi eredményességet.	3,937	0,97
A cég hosszú távon sikeresebben tud működni, amennyiben a tulajdonosok passzívak és nem követelnek rövid távú nyereséget.	3,930	1,15
Az idősebbek teljesítménye rendszerint jobb a fiatalokénál, nagyobb tapasztalatuknak köszönhetően.	3,926	1,27
Ha a tulajdonosok noszogatják a vezetést a nyereségesség javítására rövid távon is, a vállalat teljesítménye nem lesz jobb.	3,919	1,08
Az elsősorban teljesítmény-alapú kompenzáció nem jó, mivel csak rövidtávú célokra ösztönöz, és gátolja az együttműködést.	3,897	1,16
A japán felsővezetők nem kellene, hogy 10-nél többször keressenek többet, mint a frissen felvett fiatalok (az USA-ban a bérkülönbség 50-szeres vagy annál több is lehet)	3,845	1,32
A szakszervezet dolga nem az, hogy szembeszálljon a vezetéssel, és kizárólag a munkások érdekeit képviselje.	3,798	1,38

16. táblázat: Nem támogatott / elutasított változók

A változó neve	Átlag	Szórás
A nyereségességi mutatók (mint például a ROE) nem kellene, hogy nagyobb szerepet kapjanak, mint a bevétel vagy a piaci részesedés.	3,600	1,01
A teljesítmény egyéni értékelése veszélyezteti a harmóniát, a cégeknek csoportosan kellene a teljesítményt mérniük.	3,568	1,22
Nem mindig mondom el a személyes véleményem a megbeszéléseken, és másoknak is ezt kellene tenniük.	3,559	1,33
A béreknek nem szabadna egészében a teljesítményen alapulniuk, a kor és a szolgálati idő szintén fontos alap.	3,541	1,40
Elismerem a férfiak és nők közti egyenjogúságot, de valahogy kényelmesebb érzés, ha férfi a felettesem.	3,538	1,55
A japán cégeknek nem kell nagyobb figyelmet fordítaniuk a marketingre: ez nem olyan fontos, mint a termékek minősége.	3,520	1,24

A toborzást és a karriermenedzsmentet nem jó a divíziókhoz telepíteni, mert nem felelne meg jobban a cég valós igényeinek.	3,496	1,11
Nem jó, ha egy cég munkatársai között verseny van, mivel ez nem fokozza a teljesítményt.	3,452	1,36
A „törzsgárda” és az ideiglenes munkaerő közötti különbségtétel rendben van: nem ugyanazt a munkát végzik.	3,436	1,56
Normális dolog, hogy a nők felmondanak, amint férjhez mennek vagy gyereket szülnek.	3,404	1,64
Ha egyszer új munkát keresek, nem fogom elküldeni az önéletrajzomat állásközvetítő cégeknek.	3,318	1,45
A japán cégek jól boldogulnak a munkaerő-toborzással.	3,144	1,30
Jobb, ha nem léptetjük elő nagyon gyorsan az alkalmazottakat: az idősebb vezetők rendszerint jobb munkát végeznek.	3,139	1,25
A teljesítmény a bér szignifikáns eleme kellene, hogy legyen, de nem jó, ha egy fiatal alkalmazott többet keres, mint egy idősebb.	3,099	1,23
Általában nem szerencsés az üzletben kockáztatni.	3,051	1,16
A munkaerő-közvetítő cégek (fejvadászok) ne kapjanak nagyobb szerepet az állásközvetítésben.	3,021	1,17

17. táblázat: A határozottan elutasított változók

A változó neve	Átlag	Szórás
Az egyszerre felvett alkalmazottakat egyszerre kellene előléptetni is: ez elősegíti a dolgozók közötti együttműködést, és korlátozza a káros versengést.	2,994	1,23
A nagyvállalatoknak nincs szükségük nagyobb fokú átláthatóságra és piaci kontrollra: ne legyen külső tagja az igazgatóságoknak.	2,922	1,16
Nem próbálok társas életet élni a munkahelyemen kívül.	2,896	1,30
Nem mindig jó, ha egy céget határozott vízióval rendelkező vezető irányít.	2,818	1,15
A cégméret növelésének legjobb módja az, hogy ha több frissen végzett fiatalt veszünk fel a lehető legjobb egyetemekről.	2,784	1,31
Még ha valaki kiváló képzettséggel rendelkezik is, nem jó gyorsan előléptetni, hiszen lehet, hogy a beosztottai sokkal idősebbek lesznek nála.	2,723	1,15
Nem igazán jó, ha az embernek nő a főnöke: vezetőként nem tudnak olyan jól teljesíteni, mint a férfiak.	2,579	1,32

Miután megtettük a legegyszerűbb lépést a változókkal kapcsolatos társadalmi visszacsatolás megértése érdekében, folytathatjuk a részletekkel. Jobban szemléltethetjük eredményeinket, ha a változók átlagértékeit e változókat tartalmazó menedzsmentelemekhez párosítjuk.

A következő lépésben megkíséreljük első hipotézisünket igazolni, és kérdőíves felmérésünk eredményeit elméleti alapvetéseinkkel szembeállítani. Ehhez meg kell állapítanunk a 69 változóhoz tartozó támogatottsági szintet, újra kell fogalmazni a 30 menedzsmentelemet a változók alapján, majd összevetni eredményeinket a 8. táblázattal.

Feltételezhető, hogy jó képet alkothatunk a válaszadók attitűdjéről, ha a támogatók (négy fölötti értékelések) számát összehasonlítjuk az elutasítókéval (négy alatti értékelések). Az 1.3 pont a kérdőívnek az adatfeldolgozás során újrafogalmazott itemeit tartalmazza, az eredeti itemek zárójelben láthatóak.

1.3) A változók: részletes eredmények

Ebben a pontban rövid visszajelzést kapunk a válaszokból: megtudjuk, támogatott-e egy adott item, és milyen mértékben. A félkövér számok nagyobbak, mint a többi, a végén a 18. táblázat foglalja össze a válaszadók félkövérrel jelölt csoportjait.[107]

A környezet jellegzetességei

Kollektivista kultúra, konfucianizmus

A munka mindig csapatteljesítmény, sosem csupán egyéni eredmény.

*Támogatók (5 vagy több) / semlegesek (4) / elutasítók (4 alatt): **388** / 195 / 211*

Fejlődő állam és védett piacok

„Fontos, hogy védjük a piacainkat és munkahelyeinket a külső versenytől."

*Támogatók / semlegesek / elutasítók: **519** / 149 / 126*

„Túlságosan sok stressz és depresszió tartozik már a vállalati élethez manapság: 20 éve jobb volt az élet."

*Támogatók / semlegesek / elutasítók: **335** / **335** / 124*

Bizonytalan és merev munkaerőpiac

„A munkaerő-közvetítő cégek (fejvadászok) ne kapjanak nagyobb szerepet az állásközvetítésben." (A munkaerő-közvetítő cégek (fejvadászok) nagyobb szerepet kell, hogy kapjanak az állásközvetítésben, hiszen a cégek csupa frissen végzettet vesznek fel: az idősebbeknek is szükségük van álláslehetőségekre.)

*Támogatók / semlegesek / elutasítók: 67 / 178 / **549***

„Ha egyszer új munkát keresek, nem fogom elküldeni az önéletrajzomat állásközvetítő cégeknek." (Ha egyszer új munkát keresek, több állásközvetítő cégnek is el fogom küldeni az önéletrajzomat.)

*Támogatók / semlegesek / elutasítók: 140 / 224 / **430***

Vállalati adottságok

[107]Ha egy adott menedzsmentjellemző több itemből állt össze, a számokat összeadtuk, és az összegeket összehasonlítva határoztuk meg a támogatást, az elutasítást, illetve a semlegességet.

„Könnyen alakítható” és odaadó alkalmazottak

„Hálás vagyok a vállalatomnak és ezt minden nap kemény munkával fejezem ki.”
Támogatók / semlegesek / elutasítók: ***427*** */ 235 / 132*

„Ha most diplomáznék, inkább japán menedzsmenttel irányított céghez mennék dolgozni: ők jobban tudják, mire van egy fiatal alkalmazottnak szüksége.” (Ha most diplomáznék, inkább külföldi menedzsmenttel irányított céghez mennék dolgozni: ők jobban tudják, mire van egy fiatal alkalmazottnak szüksége)
Támogatók / semlegesek / elutasítók: ***326*** */ 270 / 198*

A felettesek inkább menedzserek, mint leaderek

„Nem mindig jó, ha egy céget határozott elképzelésekkel bíró vezető irányít.” (Mindig jó, ha egy céget határozott elképzelésekkel bíró vezető irányít: akkor a követői egy irányba haladnak, és javítják teljesítményüket.)
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 58 / 129 / ***607***

„Általában nem szerencsés az üzletben kockáztatni.” (Elfogadható, néha még szükséges is az üzletben kockáztatni.)
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 69 / 184 / ***541***

Férfi dominancia, homogenitás

„Elismerem, hogy a férfiak és nők egyenlők, de valamiért jobban érzem magam, ha férfi a felettesem.”
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 201 / 255 / ***338***

„Nem igazán jó, ha az embernek nő a főnöke: vezetőként nem tudnak olyan jól teljesíteni, mint a férfiak.” (Semmi kivetnivaló nincs a női főnökökben: pont olyan jó vezetők, mint a férfiak)
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 52 / 116 / ***626***

„Normális dolog, hogy a nők felmondanak, amint férjhez mennek vagy gyereket szülnek.”
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 199 / 203 / ***392***

„A japán cégek jól boldogulnak a munkaerő-felvétellel.” (A japán cégek túl homogének: eltérő háttérrel rendelkező embereket kellene felvenniük – akár külföldieket is.)

Támogatók / semlegesek / elutasítók: 93 / 218 / ***483***

A stratégia jellegzetességei

A prioritás a vállalati érintetteké

„A cég hosszú távon sikeresebben tud működni, ha a tulajdonosok passzívak, és nem követelnek rövid távú nyereséget."
*Támogatók / semlegesek / elutasítók: 204 / **358** / 232*

„Nagyon fontos, hogy egy-egy cég igazgatói ne csak a tulajdonosok érdekeit képviseljék, hanem a dolgozókét, az üzleti partnerekét vagy a társadalomét is."
*Támogatók / semlegesek / elutasítók: **618** / 150 / 26*

„Ha a tulajdonosok noszogatják a vezetést a nyereségesség javítására rövid távon is, a vállalat teljesítménye nem lesz jobb." (Ha a tulajdonosok nem noszogatják a vezetést a nyereségesség javítására rövid távon is, a vállalat teljesítménye gyengébb lesz.)
*Támogatók / semlegesek / elutasítók: 176 / **396** / 222*

„A vállalati érintettek köre nem korlátozódik a részvényesekre, és a vezetésnek meg kell jelenítenie ezeket a különféle érdekeket."
*Támogatók / semlegesek / elutasítók: **507** / 236 / 51*

Költségorientáció (vs. termékmegkülönböztetés)

„A legfontosabb sikerkritérium egy vállalat számára a jó minőségű termékek elérhető áron történő előállítása – ennek megvalósulása szinte automatikus sikerhez vezet."
*Támogatók / semlegesek / elutasítók: **296** / 286 / 212*

„A japán cégeknek nem kell nagyobb figyelmet fordítaniuk a marketingre: ez nem olyan fontos, mint a termékek minősége." (A japán cégeknek nagyobb figyelmet kellene fordítaniuk a hatékony marketingre: ma ez fontosabb lehet, mint a termékek minősége.)
*Támogatók / semlegesek / elutasítók: 148 / 233 / **413***

A struktúra jellegzetességei

Nagy, komplex, funkcionális és csoportalapú szerveződések

„A kis- és a nagyvállalatok lényegesen különböznek egymástól: természetes, hogy a bérek és a juttatások is eltérőek a vállalati méret függvényében."

Támogatók / semlegesek / elutasítók: ***568*** */ 156 / 70*

„Jobb szeretnék nagy, mint kis szervezetben dolgozni.”
Támogatók / semlegesek / elutasítók: ***243*** */ 339 / 212*

„A vállalatok közötti kölcsönös részvénytulajdonlás jó, mert elősegíti az együttműködést.”
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 239 / ***409*** */ 146*

„A vállalatok közötti kölcsönös részvénytulajdonlás nem rossz, és nem károsítja a pénzügyi eredményességet.” (A vállalatok közötti kölcsönös részvénytulajdonlás rossz, mert egymáshoz láncolja a cégeket, és károsítja a pénzügyi eredményességet.)
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 165 / ***442*** */ 187*

„A cégeknek mindig csoportokba kellene tömörülniük, hogy erősebbek legyenek.”
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 241 / ***413*** */ 140*

Bennfentesek által dominált óriási igazgatóságok

„A nagyvállalatoknak nincs szükségük nagyobb fokú átláthatóságra és piaci kontrollra: ne legyen külső tagja az igazgatóságoknak.” (A nagyvállalatoknak nagyobb fokú átláthatóságra és piaci kontrollra van szükségük: legalább egy külső tagja kellene, hogy legyen az igazgatóságoknak.)
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 33 / 232 / ***529***

„Egy másik szervezettől érkező felsővezető (CEO) rendszerint nem tudja a vállalat hatékonyságát és termelékenységét eredményesebben javítani, mint egy cégen belülről kiemelt menedzser.” (Egy másik szervezettől érkező felsővezető (CEO) rendszerint eredményesebben tudja a vállalat hatékonyságát és termelékenységét javítani, mint egy cégen belülről kiemelt menedzser.)
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 139 / ***515*** */ 140*

„Jó, ha a vállalat fel tud ajánlani egy-egy igazgatósági pozíciót a karrierjük végéhez érkező felsővezetőknek.”
Támogatók / semlegesek / elutasítók: ***375*** */ 309 / 110*

A központi HR fontosabb, mint a pénzügy

„Jobb, ha a toborzást és a karriermenedzsmentet a központból végzik, mivel így kevesebbe kerül, és nagyobb teret ad a munkavállalók áthelyezésére.”
*Támogatók / semlegesek / elutasítók: 264 / **296** / 234*

„A toborzást és a karriermenedzsmentet nem jó a divíziókhoz telepíteni, mert nem felelne meg jobban a cég valós igényeinek.” (A toborzást és a karriermenedzsmentet jobb a divíziókhoz telepíteni, mert így jobban megfelel a cég valós igényeinek)
*Támogatók / semlegesek / elutasítók: 124 / 273 / **397***

Döntéshozatali folyamat: cél a konszenzus

„Egy vállalatnál a konszenzus fontosabb, mint bármilyen vezető: a csoport összetartása a legjobb eszköz ahhoz, hogy közös víziót alakítsunk ki, és jó teljesítményt érjünk el.”
*Támogatók / semlegesek / elutasítók: **306** / 266 / 222*

„Nem mindig mondom el a személyes véleményem a megbeszéléseken, és másoknak is ezt kellene tenniük.” (Mindig elmondom a személyes véleményem a megbeszéléseken, és másoknak is ezt kellene tenniük: a vélemény nélküli emberek nem képesek hozzájárulni a csoport munkájához.)
*Támogatók / semlegesek / elutasítók: 184 / 234 / **376***

Döntéshozatal előtt mindig jó megismerni a többiek véleményét is a kérdéssel kapcsolatban.
*Támogatók / semlegesek / elutasítók: **665** / 94 / 35*

„A szavazás nem a legjobb módja a döntéshozatalnak.” (A döntéshozatal legjobb módja a szavazás: ez tiszta és hatékony.)
*Támogatók / semlegesek / elutasítók: **293** / 292 / 209*

„Többet kellene tennünk a konszenzus érdekében a döntéshozatal során: a csoportharmónia megéri a folyamatba fektetett plusz időt.”
*Támogatók / semlegesek / elutasítók: **492** / 215 / 87*

Csoportos munkavégzés (open office, csoportonként különülés…)

„Nyitott légterű irodában dolgozni nem fárasztó; minden cégben közös kellene, hogy legyen a szellemi dolgozók irodatere.” (Nyitott légterű irodában dolgozni fárasztó; minden cégnek törekednie kellene rá, hogy egyéni irodákat biztosítson a szellemi dolgozók számára.)
Támogatók / semlegesek / elutasítók: ***361*** */ 256 / 177*

A magatartási elemek

Toborzás közvetlenül az oktatásból

„A cégméret növelésének legjobb módja az, hogy ha több frissen végzett fiatalt veszünk fel a lehető legjobb egyetemekről.”
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 78 / 155 / ***561***

Állandó vs. ideiglenes munkatársak

„Jó dolog, ha dolgozik a cégnél egy korlátozott méretű, de privilegizált törzsgárda-tagság: e pozíció elérése minden munkatársat motiválni fog majd.”
Támogatók / semlegesek / elutasítók: ***294*** */ 266 / 234*

„A »törzsgárda« és az ideiglenes munkaerő közötti különbségtétel rendben van: nem ugyanazt a munkát végzik.” (A „törzsgárda” és az ideiglenes munkaerő közötti különbségtétel értelmetlen: úgyis ugyanazt a munkát végzik.)
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 196 / 174 / ***424***

Hosszú távú foglalkoztatás

„Hosszú ideig ugyanannál a cégnél maradni jó, mivel nem akadályozza meg a belső versenyt, nem korlátozza a karrierlehetőségeket.” (Hosszú ideig ugyanannál a cégnél maradni nem jó, mivel akadályozza a belső versenyt és korlátozza a karrierlehetőségeket.)
Támogatók / semlegesek / elutasítók: ***442*** */ 223 / 129*

„A nyugdíjig való (vagy tartós) foglalkoztatás nem divatjamúlt: hosszú ideig szeretnék még a vállalatnál maradni.” (A nyugdíjig való (vagy tartós) foglalkoztatás divatjamúlt: Nem szeretnék olyan hosszú ideig ugyanannál a vállalatnál maradni.)
Támogatók / semlegesek / elutasítók: ***408*** */ 218 / 168*

„Amennyire lehetséges, a kockázatokat kerülni kell, ha az veszélybe sodorhatja a munkahelyek biztonságát.”
Támogatók / semlegesek / elutasítók: ***471*** */ 190 / 133*

„Nem lehet jelentős mennyiségű munkavállalót leépíteni anélkül, hogy ez nagyobb felzúduláshoz ne vezetne akár a cégen belül, akár a széles társadalomban.” (Lehetséges jelentős mennyiségű munkavállalót leépíteni anélkül, hogy ez nagyobb felzúduláshoz vezetne akár a cégen belül, akár a széles társadalomban.)
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 284 / 197 / ***313***

Ceremoniális beavatás, családi kötelékek

„Fontos számomra, hogy munka után a kollégákkal szórakozni menjünk.”
Támogatók / semlegesek / elutasítók: ***384*** */ 220 / 190*

„Nem próbálok társas életet élni a munkahelyemen kívül.” (Megpróbálok hobbit találni / társas életet élni a munkahelyemen kívül is.)
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 81 / 157 / ***556***

„A családtól történő elszakadással is járó céges áthelyezések elfogadhatóak és elkerülhetetlenek.”
Támogatók / semlegesek / elutasítók: ***302*** */ 220 / 272*

„Egy munkahelyen a barátok szerzése az egyik legfontosabb dolog.”
Támogatók / semlegesek / elutasítók: ***410*** */ 220 / 164*

Csoportos, „on-the-job” képzések

„A képességek fejlesztése (a tréningek) a vállalat felelőssége, nem pedig az egyes alkalmazottaké.”
Támogatók / semlegesek / elutasítók: ***322*** */ 218 / 254*

Lassú előléptetés

„Az egyszerre felvett alkalmazottakat egyszerre kellene előléptetni: ez elősegíti a dolgozók közötti együttműködést, és korlátozza a káros versengést.”
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 84 / 197 / ***513***

„Nem jó, ha egy cég munkatársai között verseny van, mivel nem fokozza a teljesítményt.” (Jó, ha egy cég munkatársai között verseny van, mivel ez fokozza a teljesítményt.)
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 171 / 172 / ***451***

„Még ha valaki kiváló képzettséggel rendelkezik is, nem jó gyorsan előléptetni, hiszen lehet, hogy a beosztottai sokkal idősebbek lesznek nála.” (Ha valaki kiváló képzettséggel rendelkezik, gyorsan elő kell léptetni még akkor is, ha a beosztottai sokkal idősebbek lesznek nála.)
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 55 / 101 / ***638***

„Jobb, ha nem léptetjük elő nagyon gyorsan az alkalmazottakat: az idősebb vezetők rendszerint jobb munkát végeznek.”
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 105 / 205 / ***484***

Rotáció

„A munkatársak rendszeres rotálása jó, mivel így a vállalat egészére vonatkozó tudásra és rálátásra tehetnek szert, és valószínűleg jobb vezetővé válhatnak később.”
Támogatók / semlegesek / elutasítók: ***406*** */ 271 / 117*

„Az alkalmazottak rendszeres rotálásával nem kellene felhagyni: egyáltalán nem zavaró, és nem akadályozza a specializációt.” (Az alkalmazottak rendszeres rotálásával fel kellene hagyni: zavaró, és megakadályozza a specializációt.)
Támogatók / semlegesek / elutasítók: ***310*** */ 248 / 236*

Szenioritás-alapú bérezés

„A teljesítmény egyéni értékelése veszélyezteti a harmóniát, a cégeknek csoportosan kellene a teljesítményt mérniük.”
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 185 / 220 / ***389***

„A béreknek nem szabadna egészében a teljesítményen alapulniuk, a kor és a szolgálati idő szintén fontos alap.” (A béreknek egészében a teljesítményen kellene alapulniuk, a korra és a szolgálati időre való tekintet nélkül.)

Támogatók / semlegesek / elutasítók: 212 / 169 / ***413***

„A teljesítmény a bér szignifikáns eleme kellene, hogy legyen, de nem jó, ha egy fiatal alkalmazott többet keres, mint egy idősebb.”
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 96 / 193 / ***505***

„Az idősebbek teljesítménye rendszerint jobb a fiatalokénál, a nagyobb tapasztalatuknak köszönhetően.”
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 265 / ***288*** */ 241*

„Az elsősorban teljesítmény-alapú kompenzáció nem jó, mivel csak rövidtávú célokra ösztönöz, és gátolja az együttműködést.”
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 216 / ***310*** */ 268*

„Az idősek újrafoglalkoztatását nem kellene tiltani, mivel nem veszi el a fiatalok munkáját.” (Az idősek újrafoglalkoztatását meg kellene tiltani, mivel elveszi a fiatalok munkáját.)
Támogatók / semlegesek / elutasítók: ***418*** */ 215 / 161*

„A japán felsővezetők nem kellene, hogy 10-nél többször keressenek többet, mint a frissen felvett fiatalok.” (A japán felsővezetőknek sokkal többet kellene keresnie, mint a frissen felvett fiatalok bérének a 10-szerese: az USA-ban a bérkülönbség 50-szeres vagy annál több is lehet.)
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 214 / ***290*** */* ***290***

Vállalati alapú szakszervezetek

„A szakszervezet dolga nem az, hogy szembeszálljon a vezetéssel, és kizárólag a munkások érdekeit képviselje.” (A szakszervezet dolga az, hogy szembeszálljon a vezetéssel, és kizárólag a munkások érdekeit képviselje.)
Támogatók / semlegesek / elutasítók: 204 / 287 / ***303***

„Jobb, ha a szakszervezet együttműködik a vezetéssel, és jó kapcsolatot alakítanak ki, mivel a cég gazdasági jóléte az alkalmazottak érdeke is.”
Támogatók / semlegesek / elutasítók: ***501*** */ 227 / 66*

„A szakszervezet és annak tevékenysége a mai munkavállalók számára nem irreleváns.” (A szakszervezet és annak tevékenysége a mai munkavállalók számára már irreleváns.)
*Támogatók / semlegesek / elutasítók: 246 / **314** / 234*

A kontroll és a teljesítmény elemei

Magatartás-alapú kontroll

„Jobb, ha a dolgozókat nem az eredmény, hanem a munkavégzésük módja alapján értékeljük, mivel az eredmény sok mindentől függ.”
*Támogatók / semlegesek / elutasítók: **344** / 302 / 148*

Nincs közvetlen kontroll, kollektív önellenőrzés működik

„Senkinek nem szabadna egyedül dolgoznia: a munkatársak segítenek szükség esetén, és fontos szerepük van egymás esetleges hibáinak kijavításában.”
*Támogatók / semlegesek / elutasítók: **557** / 145 / 92*

A döntések utáni felelősség kollektív

„A csoportcélok elérése közös felelősségünk, nemcsak a vezetőké.”
*Támogatók / semlegesek / elutasítók: **628** / 112 / 54*

Jó teljesítmény: piaci részesedés, harmónia…

„A nyereségességi mutatók (mint például a ROE) nem kellene, hogy nagyobb szerepet kapjanak, mint a bevétel vagy a piaci részesedés.” (A nyereségességi mutatók, mint például a ROE, nagyobb szerepet kellene, hogy kapjanak, mint a bevétel vagy a piaci részesedés.)
*Támogatók / semlegesek / elutasítók: 117 / **349** / 328*

A fentieket foglalja össze a 18. táblázat.

18. táblázat: A japán stílusú vezetés 30 eleme a szakirodalom és a gyakorlat alapján

	Trendek (irodalom)	Kutatási eredmény	H1
Környezet			
1. Kis élettér gyakori katasztrófákkal	Érvényes	N.A.	
2. Kollektivista kultúra, konfucianizmus	Érvényes	♥Támogatás	ok
3. Elszigetelődés, késői iparosodás	Érvényes	N.A.	

4. Állami fejlesztések, védett piacok	Érvényes	Támogatás	ok
5. Folyamatosan növekvő gazdaság	Megszűnt	N.A.	
6. Hiányos és merev munkaerőpiac	Érvényes, de…	Elutasítás	ok
Vállalati adottságok			
7. „Könnyen alakítható” és odaadó alkalmazottak	Érvényes, de…	Támogatás	?
8. A felettesek inkább menedzserek, mint leaderek	Érvényes	Elutasítás	?
9. Férfi dominancia, homogenitás	Érvényes, de…	Elutasítás	ok
Stratégia			
10. A prioritás a vállalati érintetteké	Érvényes	Támogatás	ok
11. Költségorientáció (vs. termék-megkülönböztetés)	Érvényes	Erősebb elutasítás	
12. Spin-off-ok, start-up cégek, diverz portfóliók	Szinte megszűnt	N.A.	
Struktúra			
13. Nagy és komplex, funkcionális alapú csoport-szerveződések	Érvényes	Semleges	
14. Népes igazgatóság belső tagokkal	Érvényes, de…	Nem világos	
15. A központi HR fontosabb, mint a pénzügy	Érvényes, de…	Erősebb elutasítás	
16. Döntéshozatali folyamat: cél a konszenzus	Érvényes	Támogatás	ok
17. Csoportos munkavégzés (open office, csoportonként különülés…)	Érvényes	Támogatás	ok
HR / OB / Foglalkoztatáspolitika			
18. Toborzás közvetlenül az oktatásból	Érvényes, de…	Elutasítás	ok
19. Állandó vs. ideiglenes munkatársak	Érvényes, de…	Erősebb elutasítás	
20. Hosszú távú foglalkoztatás	Érvényes	Támogatás	ok
21. Ceremoniális beavatás, családi kötelékek	Érvényes	Nem világos	
22. Csoportos, „on-the-job” képzések	Érvényes	Támogatás	ok
23. Lassú előléptetés	Érvényes, de…	Elutasítás	ok
24. Rotáció	Nem világos	Támogatás	ok
25. Szenioritás-alapú bérezés	Érvényes, de…	Elutasítás	ok
26. Vállalati alapú szakszervezetek	Érvényes, de…	Nem világos	
Kontroll és teljesítmény			
27. Magatartás-alapú kontroll	Érvényes, de…	Inkább támogatás	
28. Nincs közvetlen kontroll, kollektív önellenőrzés működik	Érvényes	Támogatás	ok
29. A döntés közös felelősség	Érvényes, de…	Támogatás	?
30. Jó teljesítmény: piaci részesedés, harmónia…	Szinte megszűnt	Semleges	

A fenti pontban, a felmérés eredményei alapján áttekintettük, hogyan viszonyul a társadalom a Japánban élő hagyományos vezetési gyakorlathoz. Első hipotézisünk nagyrészt megerősítést nyert, amennyiben az (áthúzott körrel jelölt) határozott elutasítás párhuzamba állítható az eltűnő gyakorlattal. Egyedül a vezetői kockázatkerülés, a vezetés hiánya és az iskolai toborzás képeznek kivételt ez alól. Abba, hogy Japánban miért hiányzik még mindig a leaderi megközelítés, nincs módunk belemenni jelen dolgozat keretei között; a kockázatkerülés azonban valószínűleg olyan mélyen gyökerezik a japán személyiségben, hogy legalább egy generációnyi idő szükséges a megváltoztatásához, ha az egyáltalán lehetséges. A vállalati teljesítmény mérése

láthatólag nem érdekli a japán alkalmazottakat. Annál jobban foglalkoztatja a vezetőket és a diákokat, akik nagyobb súlyt helyeztek a jövedelmezőségre, mint a piaci részesedésre.

Határozott támogatást (kis szívek jelölik) találtunk viszont a továbbra is fennálló intézmények (gyakorlatok) esetében. A közös felelősség és az alkalmazottak önfeláldozása kapcsán az irodalom (elméleti következtetések alapján) azok csökkenő jelentőségéről számol be, felmérésünk eredményei ezt azonban nem teljesen támasztották alá. A fenti itemek és természetesen az összes többi esetében ismét hangsúlyoznunk kell, hogy az említett gyakorlatok kérdőíves operacionalizálása nem kézenfekvő feladat, az eredmények teljes helytállóságára ilyen értelemben garanciát nem tudunk vállalni. Az általános összkép mégis arra mutat, hogy a gyakorlati eredmények összhangban állnak az elméleti munkákkal. Ez az érvényesség kielégítő szintjét biztosítja felmérésünknek.

2) Eredmények (2): belső erők a társadalomban

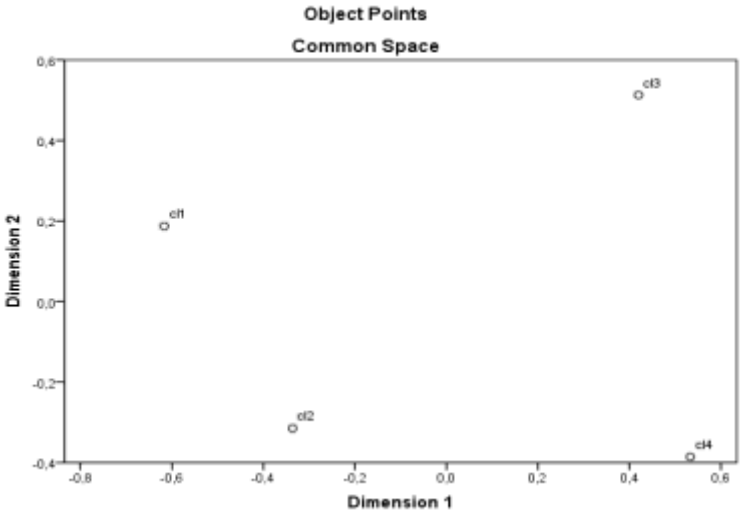
Ebben a részben, ahogy a kérdőív készítésekor is terveztük, a válaszadók mintáját klaszterekbe soroljuk, hogy a japán hagyományos gyakorlatokat támogató és elutasító személyek elrendeződéséről tisztább képet kapjunk.

2.1) Klaszteranalízis 4 klaszterrel

Az előzetes elemzéseket követően most komplexebb módszerekkel vizsgáljuk meg a válaszokat. K-means (nem-hierarchikus) klaszterezést hajtunk végre elsőként: 9-ből 4 klaszterig jutottunk az iterálás után, 4 klaszter tűnik a legstabilabb struktúrának.[108] A többdimenziós skálázás eredménye szerint 5 klaszter esetén a klaszterközéppontok közötti távolság már elég nagy volt, de közülük kettő kissé túl közel esett egymáshoz. Ezeket egy klaszterbe tömörítve a középpontok közti távolság szinte tökéletes (ld. 33. ábra). Feltételezhetjük, hogy mindegyik csoport szignifikánsan eltérő tulajdonságokkal bír. Az s-stress érték (0,00024) is megerősítette, hogy a 4 klaszter megfelelő módja a dimenziók csökkentésének.

[108]Ahhoz, hogy 4 érvényes klasztert kapjunk, 2 kilógó értéket törölnünk kellett, mivel volt egy klaszter, amely csak azt a két elemet tartalmazta.

33. ábra: A 4 klaszter többdimenziós skálatérképe (Proxscal) két dimenzióban



Forrás: SPSS (PASW Statistics 18)

A válaszadók profiladatait kereszttáblákba rendezve láthatjuk, hogy többségük szignifikáns kapcsolatot mutat a klaszterváltozóval. A nem khi-négyzete is érvényes 0,053 szignifikanciaszinten, bár hozzáadott értéke csupán egy speciális esetben látszik (lásd később). A változók közötti kapcsolat erősségét illetően szintén tudjuk, hogy a 2 fölötti korrigált reziduum általában „jó szignifikanciát" jelez (Sajtos & Mitev, 2007). A klaszterekről röviden összefoglalva a következő állításokat tehetjük.

1. klaszter: A (japán-ellenes) „úttörők"

Megadtuk az egyes változónként számított klaszterátlagokat és az összesített átlagtól számított eltéréseiket. Csupán a fontos eltérést mutató sorokat emeltük itt ki.

19. táblázat: A 1. klaszter átlagai az összesített átlagokhoz képest

1. KLASZTER (N=112)	Klaszt.	Elt.
A kis- és a nagyvállalatok lényegesen különböznek egymástól: természetes, hogy a bérek és a juttatások is eltérőek a vállalati méret függvényében.	5,56	0,53
A csoportcélok elérése közös felelősségünk, nemcsak a vezetőnké.	5,59	0,31
Japánnak nem kellene az amerikai gazdaság és annak intézményei irányába tartania a saját, régi módszereinek átalakításakor.	3,74	-0,64
Az elsősorban teljesítmény-alapú kompenzáció nem jó, mivel csak rövidtávú célokra ösztönöz, és gátolja az együttműködést.	3,22	-0,67

Jó, ha a vállalat fel tud ajánlani egy-egy igazgatósági pozíciót a karrierjük végéhez érkező felsővezetőknek.	3,81	-0,70
Általában nem szerencsés az üzletben kockáztatni.	2,29	-0,76
Még ha valaki kiváló képzettséggel rendelkezik is, nem jó gyorsan előléptetni, hiszen lehet, hogy a beosztottai sokkal idősebbek lesznek nála.	1,95	-0,77
Ha egyszer új munkát keresek, nem fogom elküldeni az önéletrajzomat állásközvetítő cégeknek.	2,54	-0,79
Nem jó, ha egy cég munkatársai között verseny van, mivel ez nem fokozza a teljesítményt.	2,66	-0,80
Hosszú ideig ugyanannál a cégnél maradni jó, mivel ez nem akadályozza meg a belső versenyt vagy korlátozza a karrierlehetőségeket.	3,86	-0,81
A teljesítmény egyéni értékelése veszélyezteti a harmóniát, a cégeknek csoportosan kellene a teljesítményt mérniük.	2,69	-0,89
Normális dolog, hogy a nők felmondanak, amint férjhez mennek vagy gyereket szülnek.	2,51	-0,89
Jobb, ha nem léptetjük elő nagyon gyorsan az alkalmazottakat: az idősebb vezetők rendszerint jobb munkát végeznek.	2,23	-0,91
„Az egyszerre felvett alkalmazottakat egyszerre kellene előléptetni: ez elősegíti a dolgozók közötti együttműködést, és korlátozza a káros versengést.”	2,07	-0,93
Az idősebbek teljesítménye rendszerint jobb a fiatalokénál, a nagyobb tapasztalatuknak köszönhetően.	2,96	-0,97
Fontos, hogy védjük a piacainkat és munkahelyeinket a külső versenytől.	3,79	-1,03
A japán cégek jól boldogulnak a munkaerő-toborzással.	2,11	-1,03
A béreknek nem szabadna egészében a teljesítményen alapulniuk, a kor és a szolgálati idő szintén fontos alap.	2,47	-1,07
A teljesítmény a bér szignifikáns eleme kellene, hogy legyen, de nem jó, ha egy fiatal alkalmazott többet keres, mint egy idősebb.	2,03	-1,08
Ha most diplomáznék, inkább japán menedzsmenttel irányított céghez mennék dolgozni: ők jobban tudják, mire van egy fiatal alkalmazottnak szüksége.	2,94	-1,40
A nyugdíjig való (vagy tartós) foglalkoztatás nem divatjamúlt: hosszú ideig szeretnék még a vállalatnál maradni.	3,01	-1,46

Láthatjuk, hogy nincs sok olyan eleme a japán stílusú vezetésnek, amelyet ez a klaszter támogat. Az első két sor valamiféle pozitív kezdetet jelezhetne, teljesen egyértelmű azonban, hogy ez a csoport vadul elutasít mindent, ami a régi, „japán stílusú” gyakorlatokhoz köthető (az összátlagtól mért összes átlagos eltérés minden változó esetében -27,8). Ez az eredmény meglepő lehet korábbi megállapításunk fényében, amely szerint a reformok lassan, esetleg túl lassan is mennek végbe Japánban. Ha ez a csoport méretében és státuszában tekintélyes lenne, nem vitás, hogy a japán rendszer mára teljességgel átalakult volna.

Csodálkozásunkat kissé enyhíti, hogy ez a csoport közel sem tűnik dominánsnak: fiatal, nagyrészt külföldi, viszonylag gazdag, de alacsony státuszú személyekről van szó.

Az 1. klaszter átlagos válaszadója a húszas / harmincas éveiben jár: életkori átlaguk 35 év, de móduszuk 22; a csoport 75 %-a legfeljebb 41 éves.

Nemzetisége lehet japán, ebben a csoportban azonban ők alulreprezentáltak, szemben néhány, a csoport nagy részét kitevő külföldi nemzettel (az egész mintával összevetve). Az angolszászok 63,6 %-a és az európaiak 53,6 %-a az 1. klaszterbe került, így a klaszter egyharmadát még csak nem is ázsiaiak teszik ki. Mivel a mintánk nagyrészt japánokból áll, a külföldiek az összes klaszter közül itt jelennek meg leghangsúlyosabban. Ebből levonhatjuk azt a következtetést, hogy az Ázsián kívülről érkező bevándorlók a jövőben nagy valószínűséggel az 1. klaszter súlyát fogják növelni.

Az 1. klaszter egy átlagos válaszadója továbbá magasan kvalifikált: 4 a csoport mediánja (alapszakos szint), és 50 %-uk rendelkezik MBA vagy BSc fokozatú diplomával. Csupán a csoport 17,9 %-a nem éri el a BSc szintet, az MA/MSc diplomák kétszeresen felülreprezentáltak az egész minta átlagához képest, és szinte ugyanez igaz a PhD fokozatokra (300 %). A PhD-val rendelkező válaszadók tipikusan (40,6 %) az 1. klaszter tagjai. Az eddigieket összegezve megállapíthatjuk, hogy minél messzebbre jut valaki a tanulmányaiban, annál nagyobb eséllyel az 1. klaszterbe fog kerülni. Meg kell azonban jegyeznünk azt is, hogy a doktori képzések többségükben amerikai modelleket követnek, és ennek megfelelően a japánok gyakran az USA-ban szerzik fokozataikat.

Azt is láthatjuk, hogy a magasabb jövedelmi szintek felül-, az alacsonyabb szintek alulreprezentáltak az 1. klaszterben: kevesebb, mint a csoport 50 %-a van 2-es vagy alacsonyabb jövedelmi szinten; ugyanez a mérőszám sokkal magasabb a többi csoportban. Egy lehetséges magyarázat, hogy a pénz az 1. klaszter tagjai számára fontosabb, mint másoknak; ez azonban csupán egy feltételezés.

Az 1. klaszter egy átlagos tagja hozzávetőlegesen 7 évig dolgozik ugyanannak a cégnek (a minta legalacsonyabb számadata), a klaszter 75 %-a nem tölt több mint 10 évet ugyanazon a helyen. Ez alacsony életkorukat tekintve nem olyan meglepő. A vállalat átlagos mérete itt a legnagyobb (4,48) az összes közül, és az az összefüggés bontakozik ki, hogy minél nagyobb valakinek a munkahelye, annál nagyobb eséllyel kerül az illető az 1. klaszterbe. Mivel ugyanez a 2. és a 3. klaszterről is elmondható, feltételezhetjük, hogy a hatást a nagyvállalatok mintában való masszív jelenléte okozhatja. Az 1. klaszter magas korrigált reziduuma alapján az is lehetséges, hogy a legnagyobb vállalatok[109] régimódi gyakorlataiknak köszönhetően olyan erős nyomást gyakorolnak alkalmazottaikra, hogy azok ezáltal a rendszer elutasítóivá válnak.

[109] A nagyvállalatokat a hagyományos rendszer zászlóshajóinak tekintik, mivel méretük lehetővé teszi számukra, hogy ötleteiket valóban átvigyék a gyakorlatba.

Az átlagos státusz (2,4) a 1. klaszterben a legalacsonyabb az összes csoport között, ennek valószínű oka a klaszter fiatal életkora. A japánok számára a szenioritás és az idősek tisztelete még mindig fontos értéknek számítanak, inkább, mint a nyugati országokban. Az 1-es státusz (diákok) különösen felülreprezentált az 1. klaszterben, az 1-es és 2-es státusz közösen a csoport 50 %-át adja, amely az adott mintához viszonyítva elég magasnak számít. Az is figyelemre méltó viszont, hogy a klaszter 25 %-a 41 év feletti, és 21,4 % vezetőként dolgozik.

Összességében az 1. klasztert – menedzsment-filozófiáját tekintve – japánellenesként vagy USA-barátként jellemezhetjük; tagjai fiatal, magasan képzett, viszonylag nagy vállalatnál dolgozó nyugatiak vagy japánok magas jövedelemmel, de alacsony státusszal.

2. klaszter: Harmónia és teljesítmény

A 2. klasztert enyhe elutasítóknak tekinthetjük, mivel összesített átlagos eltérésük az összátlaghoz képest -3. Láthatjuk, hogy míg a rendszer sok elemét támogatják, néhány változót elég határozottan elutasítanak. Célunk, hogy feltérképezzük, melyik változóval értenek egyet, és melyiket ellenzik.

20. táblázat: A 2. klaszter átlagai az összesített átlagokhoz képest

2. KLASZTER (N=89)	Klaszt.	Elt.
Japánnak nem kellene az amerikai gazdaság és annak intézményei irányába tartania a saját, régi módszereinek átalakításakor.	5,44	1,06
A szavazás nem a legjobb módja a döntéshozatalnak.	5,13	0,92
Az alkalmazottak rendszeres rotálásával nem kellene felhagyni: egyáltalán nem zavaró és nem akadályozza a specializációt.	5,08	0,90
Ha most diplomáznék, inkább japán menedzsmenttel irányított céghez mennék dolgozni: ők jobban tudják, mire van egy fiatal alkalmazottnak szüksége.	5,12	0,79
A vállalati érintettek köre nem korlátozódik a részvényesekre, és a vezetésnek meg kell jelenítenie ezeket a különféle érdekeket.	5,71	0,77
Ha a tulajdonosok noszogatják a vezetést a nyereségesség javítására rövid távon is, a vállalat teljesítménye nem lesz jobb.	4,67	0,75
A csoportcélok elérése közös felelősségünk, nemcsak a vezetőnké.	6,02	0,75
Nagyon fontos, hogy egy-egy cég igazgatói ne csak a tulajdonosok érdekeit képviseljék, hanem a dolgozókét, az üzleti partnerekét, vagy a társadalomét is.	6,03	0,73
Az idősek újrafoglalkoztatását nem kellene tiltani, mivel ez nem veszi el a fiatalok munkáját.	5,25	0,71
Döntéshozatal előtt mindig jó megismerni a többiek véleményét is a kérdéssel kapcsolatban.	5,69	0,34
Jobb, ha a szakszervezet együttműködik a vezetéssel és jó kapcsolatot alakítanak ki, mivel a cég gazdasági jóléte az alkalmazottak érdeke is.	5,06	0,19
Többet kellene tennünk a konszenzus érdekében a döntéshozatal során: a csoportharmónia megéri a folyamatba fektetett plusz időt.	4,80	0,11
A munkaerő-közvetítő cégek (fejvadászok) ne kapjanak nagyobb szerepet az állásközvetítésben .	2,90	-0,12
Még ha valaki kiváló képzettséggel rendelkezik is, nem jó gyorsan előléptetni, hiszen lehet, hogy a beosztottai sokkal idősebbek lesznek nála.	2,39	-0,33
Nem mindig jó, ha egy céget határozott vízióval rendelkező vezető irányít.	2,29	-0,53
A japán cégek jól boldogulnak a munkaerő-toborzással.	2,61	-0,53
A cégméret növelésének legjobb módja az, hogy ha több frissen végzett fiatalt veszünk fel a lehető legjobb egyetemekről.	2,18	-0,60
„Az egyszerre felvett alkalmazottakat egyszerre kellene előléptetni: ez elősegíti a dolgozók közötti együttműködést, és korlátozza a káros versengést.”	2,30	-0,70
Jobb, ha nem léptetjük elő nagyon gyorsan az alkalmazottakat: az idősebb vezetők rendszerint jobb munkát végeznek.	2,34	-0,81
Jó dolog, ha dolgozik a cégnél egy korlátozott méretű, de privilegizált törzsgárda-tagság: e pozíció elérése minden munkatársat motiválni fog majd.	3,21	-0,85
A legfontosabb sikerkritérium egy vállalat számára a jó minőségű termékek elérhető áron történő előállítása – ennek megvalósulása szinte automatikus sikerhez vezet.	3,11	-0,97
Nem igazán jó, ha az embernek nő a főnöke: vezetőként nem tudnak olyan jól teljesíteni, mint a férfiak.	1,57	-1,01
Elismerem a férfiak és nők közti egyenjogúságot, de valahogy kényelmesebb érzés, ha férfi a felettesem.	2,19	-1,34
Normális dolog, hogy a nők felmondanak, amint férjhez mennek vagy gyereket szülnek.	1,96	-1,45

Ahogy azt az 1. klaszter esetében is tettük, megnézzük a klaszterbeli válaszokat és a profiljellemzőket is.

Először is, az általános pontértékek ellenére a 2. klaszter úgy tűnik, nem utasítja el a japán rendszert: szívesen dolgoznak japán stílusú gyakorlatot követő cégnél, támogatják a problémák japán típusú megoldását, és inkább az amerikai módszereket utasítják el!

A 2. klaszterbeliek filozófiája szerint a vállalatvezetésnek alapvetően az érintettek prioritásait kell tükröznie, azaz tagadják, hogy a részvényeseké lenne a döntő hatalom. Támogatják továbbá az alkalmazottak rendszeres rotációját; ez a gyakorlat a nyugdíjig tartó foglalkoztatáshoz köthető erősen (amit itt szintén pozitívan ítélnek meg), illetve a jövőbeli vezetők kinevelésére szolgáló eszköz. A rotáció ellenzői annak hatékonyságcsökkentő hatásait emelik ki, ugyanis a rendszeres változtatások megakadályozzák a szakértelem kialakulását. A rotáció ellenben jó módja a cégen belüli kapcsolatépítésnek és a vállalat megismerésének.

Az újraalkalmazás támogatása az idős, nyugdíjazott egykori dolgozóknak kedvez, akiknek jövedelem-kiegészítésre, illetve arra az érzésre van szükségük, hogy hasznos munkát végeznek. A nem-szavazás (konszenzusra törekvés) preferálása, valamint az együttműködés és a közös felelősség hangsúlyozása mind „tipikus” japán értékek, és pozitív viszonyulást fejeznek ki a „harmónia” felé: konfliktuskerülő, hosszú távú stabilitásra és minden résztvevő elégedettségére törekvő attitűd ez.

Másrészről a 2. klaszter tagjai elutasítják a japán toborzási gyakorlatot[110], valamint az ehhez kapcsolódó, szenioritás-alapú előléptetést. A(z egyéni) teljesítmény, a verseny és a marketing fontosságát hangsúlyozzák. Röviden, ez a csoport szívesebben dolgozik békés környezetben, de a „harcra” is készen áll.

A klaszter talán legkiugróbb jellegzetessége a megkülönböztetés szélsőséges elutasítása; főként a nők jogait tartják fontosnak, annak ellenére, hogy a csoport 53,9 %-a férfi. Átlagéletkoruk 39,3 év (módusz 33, 50 %-uk 31 és 47,5 év között van), és átlagosan 11,2 éve dolgoznak ugyanannak a vállalatnak (módusz: 10). Pontosabban a klaszter fele 3-18 évet töltött ugyanannál a vállalatnál.

A klasztertagok származása követi a mintaátlagokat, de a japánok kissé alul-, a külföldiek pedig felülreprezentáltak. Végzettségi szintjük eléggé hasonlít az 1. klaszterére (viszonylag magas): Az összes PhD fokozattal rendelkező 70 %-a az 1. vagy

[110]Csoportosan veszik fel az új dolgozókat, egyenesen az iskolából.

a 2. klaszterbe tartozik. Átlagos jövedelmi szintjük (2,07) némileg az 1. klaszteré alatt marad, és 67,4 %-uk a 2-es szinten vagy az alatt keres.

A vezetők nagy valószínűséggel ebbe a klaszterbe kerülnek, mivel a tagok 28,1 %-a 4-es státuszú, ami az összes klaszter közül a legmagasabb arány. Ennek megfelelően a vezetők túl-, a diákok és az állandó dolgozók pedig alulreprezentáltak ebben a csoportban. Csupán a csoport 43,8 %-a 1-es vagy 2-es státuszú – az 1. klaszterben ez az arány 60 % volt. Tehát az 1. vagy a 3. klaszterrel szemben, minél magasabb egy válaszadó státusza, annál nagyobb valószínűséggel fog a 2. klaszterbe kerülni.

Összességében a 2. klaszter statisztikailag a jó iskolázottságú, viszonylag magas státusszal rendelkező harminc-negyven éves személyeket tartalmazza, akik számára az egyenlőség, a harmónia és az összes tulajdonos egyformán fontos, akik támogatják a japán stílusú vezetést, de a teljesítmény-alapú előléptetést előnyben részesítik a szenioritás-alapúhoz képest. Valószínűleg ők is egy jobban egyénre szabott toborzási rendszert pártolnának.

3. klaszter: A közösségi vállalat támogatói

A 3. klaszter körülbelül kétszer nagyobb, mint az előző, és tagjai a japán stílusú vezetés legerősebb támogatói: az összesített klaszterátlag a mintaátlaghoz képest +6,2 – az összes klaszter között a legmagasabb. A klaszter (valószínűleg legkiemelkedőbb) jellegzetességeit a 21. táblázat foglalja össze.

21. táblázat: A 3. klaszter átlagai az összesített átlagokhoz képest

3. KLASZTER (N=177)	Klaszt.	Elt.
Egy munkahelyen a barátok szerzése az egyik legfontosabb dolog.	5,33	0,86
Fontos számomra, hogy munka után a kollégákkal szórakozni menjünk.	5,13	0,85
A családtól történő elszakadással is járó céges áthelyezések elfogadhatóak és elkerülhetetlenek.	4,76	0,80
„Hálás vagyok a vállalatomnak és ezt minden nap kemény munkával fejezem ki.”	5,32	0,77
Jó dolog, ha dolgozik a cégnél egy korlátozott méretű, de privilegizált törzsgárda-tagság: e pozíció elérése minden munkatársat motiválni fog majd.	4,81	0,74
Jó, ha a vállalat fel tud ajánlani egy-egy igazgatósági pozíciót a karrierjük végéhez érkező felsővezetőknek.	5,23	0,72
Döntéshozatal előtt mindig jó megismerni a többiek véleményét is a kérdéssel kapcsolatban.	6,01	0,66
Normális dolog, hogy a nők felmondanak, amint férjhez mennek vagy gyereket szülnek.	4,06	0,65

A munkatársak rendszeres rotálása jó, mivel így a vállalat egészére vonatkozó tudásra és rálátásra tehetnek szert, és valószínűleg jobb vezetővé válhatnak később.	5,18	0,64
Nagyon fontos, hogy egy-egy cég igazgatói ne csak a tulajdonosok érdekeit képviseljék, hanem a dolgozókét, az üzleti partnerekét, vagy a társadalomét is.	5,93	0,62
A kis- és a nagyvállalatok lényegesen különböznek egymástól: természetes, hogy a bérek és a juttatások is eltérőek a vállalati méret függvényében.	5,65	0,62
A teljesítmény a bér szignifikáns eleme kellene, hogy legyen, de nem jó, ha egy fiatal alkalmazott többet keres, mint egy idősebb.	2,99	-0,11
„Az egyszerre felvett alkalmazottakat egyszerre kellene előléptetni: ez elősegíti a dolgozók közötti együttműködést, és korlátozza a káros versengést.”	2,85	-0,15
Nem próbálok társas életet élni a munkahelyemen kívül.	2,51	-0,39
Nem igazán jó, ha az embernek nő a főnöke: vezetőként nem tudnak olyan jól teljesíteni, mint a férfiak.	2,17	-0,41
A nagyvállalatoknak nincs szükségük nagyobb fokú átláthatóságra és piaci kontrollra: ne legyen külső tagja az igazgatóságoknak.	2,41	-0,51
A munkaerő-közvetítő cégek (fejvadászok) ne kapjanak nagyobb szerepet az állásközvetítésben .	2,51	-0,51
A japán cégek jól boldogulnak a munkaerő-toborzással.	2,61	-0,53
Még ha valaki kiváló képzettséggel rendelkezik is, nem jó gyorsan előléptetni, hiszen lehet, hogy a beosztottai sokkal idősebbek lesznek nála.	2,18	-0,54
Nem mindig jó, ha egy céget határozott vízióval rendelkező vezető irányít.	2,15	-0,67
Nem jó, ha egy cég munkatársai között verseny van, mivel nem fokozza a teljesítményt.	2,77	-0,68
Ha egyszer új munkát keresek, nem fogom elküldeni az önéletrajzomat állásközvetítő cégeknek.	2,56	-0,76
A japán felsővezetők nem kellene, hogy 10-nél többször keressenek többet, mint a frissen felvett fiatalok (az USA-ban a bérkülönbség 50-szeres vagy annál több is lehet).	3,06	-0,78

Azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a 3. klaszter önmagában sem japánpárti, sem japán-ellenes: csupán határozottan támogatják a közösségi vállalat koncepcióját[111] annak összes jellegzetességével együtt.

A 3. klaszter tagjai értékelték legmagasabbra (5,13) a munka utáni „céges összejöveteleket”, ahol velük egykorú kollégáikkal tölthetik az estét. Beleillik ebbe a képbe az is, hogy ők vallják legerősebben (5,33), hogy barátokat szerezni „az egyik legfontosabb dolog egy munkahelyen.” Továbbá a 3. az egyetlen klaszter, amelynek tagjai nem látnak kivetnivalót abban (4,76), ha egy vállalat a dolgozóit akár otthonuktól távolra küldi kiküldetésbe. A japán üzleti életben ez továbbra is élő – bár nem túl családbarát – gyakorlat. A közösségi vállalat velejárója az élethosszig tartó foglalkoztatás is, hiszen a vállalati barátságok alapfeltétele a hosszú távú perspektíva.

[111] A szervezetek ezen értelmezési kerete elsősorban a cégek közötti személyközi viszonyokat hangsúlyozza, kevésbé koncentrál a profit vagy a teljesítmény aspektusaira.

Ennek megfelelően a 3. klaszter tagjai elfogadják, sőt pártolják, hogy a dolgozók között hierarchia- és státuszkülönbségek legyenek.

Másrészt a 3. klaszter tagjai a belső versenyt is támogatják, és jobban igénylik a munkahelyváltás lehetőségét külső fejvadász cégek segítségével. Japán külső munkaerőpiacának gyermekbetegségei miatt a vállalatok közvetlenül az egyetemekről veszik fel dolgozóikat – ez rendkívül hátrányosan érinti azokat, akik valami miatt nem kapnak munkát még tanulmányaik befejezése előtt, vagy a későbbiekben váltani szeretnének.

Logikus feltételezésnek tűnik, hogy a munka utáni összejöveteleket, státuszkülönbségeket és merev hierarchiát támogató klaszter többségében valószínűleg férfiakból áll, akikre erős hatással volt Konfuciusz.

Ellentétben a többi klaszterrel, a nemi arányok a 3. klaszterben valóban nem kiegyensúlyozottak. Ebben a férfiak aránya 59,9 %, és a korrigált reziduum megerősíti, hogy szignifikáns eltérésről van szó. Ez az egyetlen csoport (és néha a 4. klaszter), amely nyíltan támogatja, vagy legalábbis könnyebben elfogadja a diszkrimináció jelenlétét a munkahelyi környezetben. Ha a külföldi válaszadók megoszlását nézzük, az angolszászok általában az 1. klaszterbe, az ázsiaiak pedig főleg a 3. klaszterbe (48,6 %) kerülnek. Azok, akik az ázsiai társadalmakat hierarchikusnak látják, valószínűleg úgy gondolják, hogy a nagy hatalmi távolság összefügg a diszkrimináció jelenségével. A 3. klaszter például egyetért azzal, hogy az állandó és az ideiglenes munkaerő között legyen éles választóvonal (4,81), bár mindenki más ellenzi. Elfogadják azt is (4,06), hogy a nők háziasszonyok legyenek, illetve támogatják, hogy nagyobb különbségek legyenek a férfiak és a nők fizetése között.

A 3. klaszter tagjai viszonylag fiatalok (átlagosan 35 évesek, a módusz pedig 21; a csoport 75 %-a maximum 43 éves), amely számos következménnyel jár. Először is, csakúgy, mint az 1. klaszter esetében, a diákok aránya (37,3 %) jóval magasabb, mint a minta egészében. Továbbá, egy diák (1-es státusz) Japánban legnagyobb valószínűséggel (51,2 %) a 3. klaszterbe kerülne. Képzésük viszonylag sokáig tart: a leggyakrabban alapképzéssel rendelkeznek (61,6 %), amely 4 év főiskolai képzést jelent. Az MBA diplomával rendelkezők is valószínűleg (42,5 %) a 3. klaszterhez csatlakoznának leginkább. A 3. klaszter tagjai átlagosan 8,8 évet dolgoztak egy adott vállalatnál, de 75 %-uk legfeljebb 11 éven keresztül maradt ugyanannál a cégnél. Mivel a diákok magasan felülreprezentáltak, a többi státusz viszonylag kis súlyt képvisel

ebben a klaszterben: a státusz átlag 2,26, a módusz 1, és a csoport 56 %-a 1. vagy 2. státuszú, amely az egész minta második legalacsonyabb értéke.

A fiatal dolgozóknak általában nagyobb igényük van arra, hogy új készségeket és tudást sajátítsanak el a munka során. Ez megmagyarázhatja, hogy miért ez a klaszter támogatja leginkább a dolgozók rendszeres rotációját. Annak is hangot adnak, hogy szívesebben dolgoznának (4,47) nagyobb vállalatoknál, ahol folyamatos tanulásukat és rotációjukat a vállalat mérete megkönnyíti. A munkáért is ők a leghálásabbak (5,32) az összes klaszter közül, ami adódhat részben az életkorukból, részben az új globális válságból eredő gazdasági helyzetükből. Ez továbbá az egyetlen klaszter, amelynek pozitív a hozzáállása (4,77) a vállalatcsoportokhoz, mondván, hogy a szövetségek megerősítik a vállalat pozícióját – a többieket nem igazán foglalkoztatja ez a kérdés.

Összefoglalva, a 3. klaszter tagjainak gondolkodása szerint a vállalatok olyan közösségek, ahol a férfiak viselik a legnagyobb munkaterhelést, minden tőlük telhetőt megtesznek a nyugdíjazásukig, amikor is helyet kapnak az igazgatóságban. A képet tovább árnyalja átlagéletkoruk: viszonylag fiatalok, sokuknak közülük nincs még családjuk, és láthatólag úgy gondolják, munkahelyükkel fogják tudni helyettesíteni azt.

4. klaszter: japán menedzsmentpárti állandó alkalmazottak

Végül, de nem utolsósorban következik a legnagyobb, 416 tagú klaszter. A mérete miatt különös figyelmet szenteltünk ennek a csoportnak az elemzésére. Összesített átlaga alapján (+5,5) ez a klaszter is a japán stílusú rendszert támogatja. Ahogyan az 1. klaszter esetében nehéz volt a klaszter tagjai által támogatott elemeket azonosítanunk, itt ugyanezzel találjuk szembe magunkat a negatív attitűdöket illetően: az a néhány elem, ahol a klaszterátlag alacsonyabb, mint a teljes mintáé, még így is 4,00 feletti értéket kapott (lásd 22. táblázat). Hogy lehetséges, hogy nem a 4. klaszterben találjuk az átlagos eltérések legmagasabb összesített értékét? Ennek oka, hogy bár a klaszter alapvetően támogató, tagjainak a rajongása is meglehetősen mérsékelt.

22. táblázat: A 4. klaszter átlagai az összesített átlagokhoz képest

4. KLASZTER (N=416)	Klaszt.	Elt.
Ha egyszer új munkát keresek, nem fogom elküldeni az önéletrajzomat állásközvetítő cégeknek.	3,96	0,64
A japán cégek jól boldogulnak a munkaerő-toborzással.	3,76	0,62
Nem igazán jó, ha az embernek nő a főnöke: vezetőként nem tudnak olyan jól teljesíteni, mint a férfiak.	3,13	0,56
Általában nem szerencsés az üzletben kockáztatni.	3,57	0,52
Nem jó, ha egy cég munkatársai között verseny van, mivel ez nem fokozza a teljesítményt.	3,98	0,52
Még ha valaki kiváló képzettséggel rendelkezik is, nem jó gyorsan előléptetni, hiszen lehet, hogy a beosztottai sokkal idősebbek lesznek nála.	3,23	0,51
„Az egyszerre felvett alkalmazottakat egyszerre kellene előléptetni: ez elősegíti a dolgozók közötti együttműködést, és korlátozza a káros versengést.”	3,46	0,46
A teljesítmény a bér szignifikáns eleme kellene, hogy legyen, de nem jó, ha egy fiatal alkalmazott többet keres, mint egy idősebb.	3,56	0,46
Nem mindig jó, ha egy céget határozott vízióval rendelkező vezető irányít.	3,27	0,45
Nem mindig mondom el a személyes véleményem a megbeszéléseken és másoknak is ezt kellene tenniük.	3,98	0,42
Jobb, ha nem léptetjük elő nagyon gyorsan az alkalmazottakat: az idősebb vezetők rendszerint jobb munkát végeznek.	3,56	0,41
Ha most diplomáznék, inkább japán menedzsmenttel irányított céghez mennék dolgozni: ők jobban tudják, mire van egy fiatal alkalmazottnak szüksége.	4,70	0,36
Elismerem a férfiak és nők közti egyenjogúságot, de valahogy kényelmesebb érzés, ha férfi a felettesem.	3,86	0,33
A nyugdíjig való (vagy tartós) foglalkoztatás nem divatjamúlt: hosszú ideig szeretnék még a vállalatnál maradni.	4,72	0,26
A cégméret növelésének legjobb módja az, hogy ha több frissen végzett fiatalt veszünk fel a lehető legjobb egyetemekről.	2,87	0,09
Többet kellene tennünk a konszenzus érdekében a döntéshozatal során: a csoportharmónia megéri a folyamatba fektetett plusz időt.	4,50	-0,18
Japánnak meg kellene találnia a saját útját a válságból való kilábaláshoz, mely összhangban van a kultúrájával és hagyományaival.	4,88	-0,21
A családtól történő elszakadással is járó céges áthelyezések elfogadhatóak és elkerülhetetlenek .	3,69	-0,26
Jobb, ha a szakszervezet együttműködik a vezetéssel és jó kapcsolatot alakítanak ki, mivel a cég gazdasági jóléte az alkalmazottak érdeke is.	4,59	-0,28
Döntéshozatal előtt mindig jó megismerni a többiek véleményét is a kérdéssel kapcsolatban.	4,93	-0,41
Nagyon fontos, hogy egy-egy cég igazgatói ne csak a tulajdonosok érdekeit képviseljék, hanem a dolgozókét, az üzleti partnerekét, vagy a társadalomét is.	4,88	-0,43
A kis- és a nagyvállalatok lényegesen különböznek egymástól: természetes, hogy a bérek és a juttatások is eltérőek a vállalati méret függvényében.	4,60	-0,43
A vállalati érintettek köre nem korlátozódik a részvényesekre, és a vezetésnek meg kell jelenítenie ezeket a különféle érdekeket.	4,46	-0,47
A csoportcélok elérése közös felelősségünk, nemcsak a vezetőnké.	4,79	-0,48

Azt tudjuk, hogy a 4. a legidősebb klaszter: egy átlagos tagja 41,5 éves (módusz = 45), és a csoport 50 %-a 34 és 48,75 év közötti. Ennek megfelelően ők dolgoznak a leghosszabb ideig egy cégnél (átlagosan 12,18 évig): a klaszter 50 %-a állításuk szerint 5-16 évet töltött ugyanazon a helyen. A tagok 98,3 %-a japán (99 %-uk ázsiai), tehát szinte egyáltalán nincsenek közöttük külföldiek: 0 %-uk származik angolszász országokból. A végzettségi szint (3,3) itt a legalacsonyabb az összes klaszter közül: Az ide tartozók 52,6 %-ának még alapszakos diplomája sincs, és a klaszter 95 %-ban alapszakot vagy annál alacsonyabb szintű képzést végzett tagokból áll. Továbbá az alapképzéssel sem rendelkező válaszadók 75 %-a ebbe a klaszterbe került. Ez a csoport a japán stílusú cégekre jellemző módon itt magasan felülreprezentált.

Mivel az ilyen típusú vállalatoknál a fizetések is eléggé homogének, nem meglepő, hogy az alacsonyabb jövedelmi szintek (1 és 2) szignifikánsan felül-, a magasabbak (3–5) pedig alulreprezentáltak a klaszterben. Az átlagos jövedelmi szint 1,88 (a minta legalacsonyabbja), továbbá a klaszter 78,8 %-a legfeljebb 400 000 jent keres (2. szint).

A státuszjellemzőket illetően épp az ellenkezőjét figyelhetjük meg: a módusz a 3. státusz (állandó dolgozók), ez a klaszter majd' 40 %-a, de a 2. és a 4. státusz is felülreprezentált. A diákok csupán a klaszter 3,1 %-át teszik ki, és a diákok és az ideiglenes munkavállalók együtt (2. státusz) is mindössze a csoport 36,1 %-át alkotják – ez a legalacsonyabb mérőszám a mintában. Összességében tehát a 4. klaszter rendelkezik a legmagasabb státuszátlaggal (2,85).

Megállapíthatjuk, hogy a 4. klaszter főként harmincas-ötvenes éveikben járó, sem magas végzettséggel, sem magas jövedelemmel nem rendelkező személyekből áll, akik ellenben nagyon hosszú időn keresztül dolgoznak egy vállalatnál, és legfőképpen, japán viszonylatban, magas társadalmi státusszal rendelkeznek. Egyértelmű, hogy a japán társadalomnak ez a magas státuszú, domináns csoportja élvezi a hagyományos rendszer előnyeit (például hosszú távú foglalkoztatás, társadalmi elismerés), és ennek megfelelően támogatja is a régi rendszer vezetési módszereit.

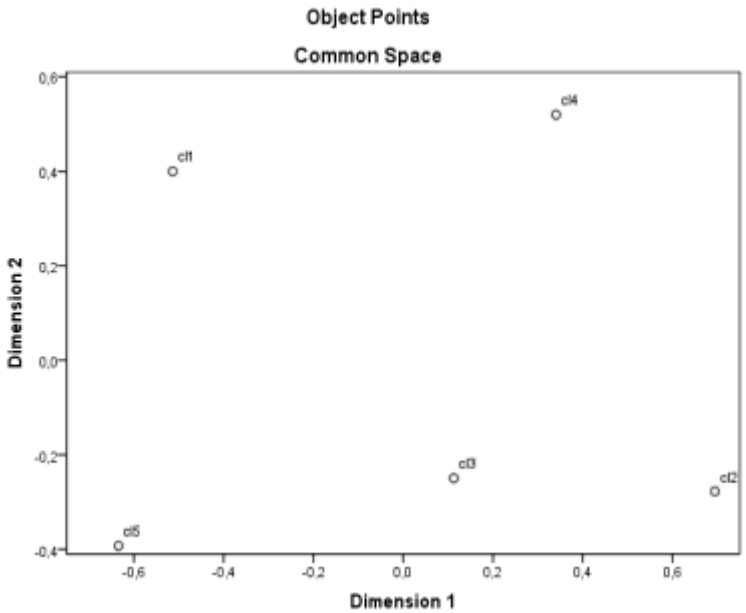
Különös azonban, hogy még alaposabb vizsgálódás és a klaszterátlagok jellemzőinek hosszú felsorolása mellett sem alakul ki tiszta képünk ennek a klaszternek az érzéseiről. A többi klaszter határozottabb álláspontjai itt mérsékeltebb, de szignifikáns általános támogatás formájában nyilvánulnak meg. Mivel a 4. klaszter a minta legnagyobbja, a bizonyosság hiánya további, mélyrehatóbb elemzésre sarkall minket, hogy a lehető legjobban megismerjük a válaszadóknak ezt a típusát. Megpróbáljuk a klasztert

kettévágni, hátha ez közelebb visz minket a Japánban élők vállalatvezetéssel kapcsolatos attitűdjeinek megértéséhez.

2.2) A teljes kép felé: az 5. klaszter

Számítunk rá, hogy az öt klaszteres megoldásnál a klaszterek többsége az előző pontban leírtakra illik majd, ugyanakkor az újabb klaszter definiálása remélhetőleg meg fogja világítani a japán rendszer támogatóinak jellemzőit. Az új elrendezésben 5 klaszterünk lett, amely a 38. ábrán látható módon továbbra is jól lefedi a teret. A két legközelebbi klaszterközéppont a 4. klaszterből létrejött két klaszteré. Az új s-stress érték (0,0007) is megerősíti, hogy modellünk jól képezi le a valóságot.

34. ábra: A 5 klaszter többdimenziós skálatérképe (Proxscal) két dimenzióban



Forrás: SPSS (PASW Statistics 18)

A klasztereket közelebbről megvizsgálva megtaláljuk korábbi USA-barát (az „úttörők”) klaszterünket, mint 1. klasztert, a „közösségi vállalat” klasztert, mint 4. klasztert, és a harmóniát és teljesítményt tisztelőket, mint 5. klasztert. Hely hiányában alább nem tüntetjük fel az összes klaszterátlagot és klaszterjellemzőt (profiladatokat). A továbbiakban a már bemutatott klaszterekre csak rövid összefoglalókkal fogunk visszautalni.

1. klaszter: „A (még mindig) úttörők”

Az összes japán résztvevő 6,7 %-a került az 1. Klaszterbe,[112] ami meglehetősen kevés. Ide került az angolszász származásúak 57,6 %-a, amely viszont kiemelkedően magas arány. Ha a -31,8-as összpontszámot (összes távolság, minden változó részvételével) összehasonlítjuk a mintaátlaggal, ez a csoport vezetésfilozófiai értelemben kifejezetten japánellenesnek bizonyul.

Annak fényében, ahogy az 1. Klaszter 92 tagja az átlagos válaszadóhoz képest gondolkodik, (a hagyományos japán rendszert) „elutasítóknak” nevezhetjük őket. Nem csupán maga a klaszter hasonlít a korábbi 1. klaszterünkre, hanem erős a kísértés, hogy ezt a csoportot többé-kevésbé azonosítsuk az előzetes (kereszttáblás) elemzésünk során kapott 67 fős „határozottan elutasítók” csoportjával. A profiljellemzők valóban nem meglepőek: 33,3 évesek (módusz = 21 év), és átlagosan 5,84 évet töltöttek egy vállalatnál. Az egy cégnél töltött idő görbéje továbbá erősen balra ferde; a tagok többsége 0-5 évet töltött ugyanannál a cégnél, és határozottan ellenzik a nyugdíjig tartó foglalkoztatás koncepcióját. Nem csupán viszonylag fiatalok, de képzésük is sokáig tart: ebből a szempontból ők a „bajnokok”, az 5. Klaszter tagjaival együtt. 37 %-uk még mindig tanul, és tipikusan mester vagy doktori fokozatot érnek el. Ez a két faktor közösen már magyarázatot adhat az egy cégnél eltöltött viszonylag rövid időre, azzal a ténnyel együtt, hogy nem is szeretnének egy helyen sokáig maradni. A jövedelmi szint korrelál a végzettség szintjével: a gazdagok (40 %-uk 5. szintű jövedelemmel rendelkezik) leginkább az 1. Klaszterbe kerülnek.

Érdekes továbbá, hogy elsősorban nagyvállalatoknál dolgoznak: 72,3 %-uk 4-6-os méretű cégnél dolgozik, és egy több mint 5000 alkalmazottat foglalkoztató cég (6-os méret) dolgozója legnagyobb valószínűséggel az 1. Klasztert választja. A végzettség korrelál a vállalat méretével – ennek egyik magyarázata lehet, hogy a magasabb végzettségűek (akik emiatt az 1. Klaszter tagjai) inkább nagyvállalatoknál dolgoznak, ahol képességeiket és tudásukat jobban megbecsülik. Másik lehetséges magyarázat, hogy a nyugdíjig tartó foglalkoztatás vonzóbb egy kis cég dolgozója számára, aki kisebb eséllyel éri azt el. A nagy szervezetekben észlelhető erős nyomás és feszültség tehát a japán gyakorlat problémáiról árulkodik.

Összességében – csakúgy. mint az előző elemzésben – az 1. Klaszter tagjai viszonylag fiatalok, magasan képzettek, és nagy valószínűséggel angolszász

[112] Ahhoz, hogy a régi és az új klaszterek között egyértelmű különbséget tegyünk, az öt klaszteres megoldás klasztereit nagy K betűvel jelöltük.

származásúak. Általában tehetősek, és nagy vállalatoknál dolgoznak. Ellenzik a nyugdíjig tartó foglalkoztatást, a védett piacrendszert, a szenioritást, a nemi alapú megkülönböztetést, és a teljesítményt tartják a fizetés és az előléptetés legfontosabb feltételének. Japán „standardokhoz” képest erősen kockázatvállalók és individualisták.

2. Klaszter: a status quo hívei

Ezen a ponton a kibővített klaszter-keret kezd érdekessé válni: A 2. Klaszter (részben) a 4. klaszter részét képezte az előző pontban, és az 5 klaszteres elemzést erre a csoportra irányított különös figyelemmel végeztük el.

23. táblázat: A 2. Klaszter átlagai az összesített átlagokhoz képest

2. KLASZTER	N=311
Nem igazán jó, ha az embernek nő a főnöke: vezetőként nem tudnak olyan jól teljesíteni, mint a férfiak.	0,82
A japán cégek jól boldogulnak a munkaerő-toborzással.	0,66
„Az egyszerre felvett alkalmazottakat egyszerre kellene előléptetni: ez elősegíti a dolgozók közötti együttműködést, és korlátozza a káros versengést.”	0,64
Ha egyszer új munkát keresek, nem fogom elküldeni az önéletrajzomat állásközvetítő cégeknek.	0,63
Jobb, ha nem léptetjük elő nagyon gyorsan az alkalmazottakat: az idősebb vezetők rendszerint jobb munkát végeznek.	0,61
Még ha valaki kiváló képzettséggel rendelkezik is, nem jó gyorsan előléptetni, hiszen lehet, hogy a beosztottai sokkal idősebbek lesznek nála.	0,60
Normális dolog, hogy a nők felmondanak, amint férjhez mennek vagy gyereket szülnek.	0,56
Általában nem szerencsés az üzletben kockáztatni.	0,55
Nem mindig jó, ha egy céget határozott vízióval rendelkező vezető irányít.	0,54
Elismerem a férfiak és nők közti egyenjogúságot, de valahogy kényelmesebb érzés, ha férfi a felettesem.	0,53
A teljesítmény a bér szignifikáns eleme kellene, hogy legyen, de nem jó, ha egy fiatal alkalmazott többet keres, mint egy idősebb.	0,52
A vállalati érintettek köre nem korlátozódik a részvényesekre, és a vezetésnek meg kell jelenítenie ezeket a különféle érdekeket.	-0,55
A csoportcélok elérése közös felelősségünk, nemcsak a vezetőnké.	-0,57
Nagyon fontos, hogy egy-egy cég igazgatói ne csak a tulajdonosok érdekeit képviseljék, hanem a dolgozókét, az üzleti partnerekét, vagy a társadalomét is.	-0,57

A japánok 43,9 %-a került a 2. klaszterbe. Ez az adat azt mutatja, hogy egy átlagos japán válaszadó legnagyobb eséllyel ebbe a csoportba kerül. 311 taggal egyébként is ez a legnépesebb klaszter. Ennek alapján a 2. Klaszter tűnik a minta legfontosabb csoportjának.

Az átlagéletkor itt 41,2 év, és az egyes korosztályok egyensúlyban vannak (normál eloszlás). Átlagosan 11,9 évig maradnak ugyanannál a cégnél, de a csoport 50 %-a 5-16 év között, ami jóval (5-10 évvel) hosszabb, mint az 1. Klaszter esetében.

Végzettségüket illetőleg sokuk (24,1 %) csupán érettségivel rendelkezik – ez a 3. Klaszterrel közösen a legalacsonyabb az egész mintában. A 2. Klaszter tagjainak nagy része (44,1 %) azonban elvégezte az egyetemi alapképzést.

Ami a vállalatok méretét illeti, a 2. Klaszter tagjai nagyrészt 1-4-es méretű (kevesebb, mint 1000 főt foglalkoztató) vállalatoknál dolgoznak, és a kis (1-es vagy 2-es méretű) cégek alkalmazottjai legnagyobb eséllyel ebbe a klaszterbe kerülnek (50 % és 47,9 %).

Ennek a csoportnak a tagjai valószínűleg állandó dolgozói státusszal rendelkeznek (3. státusz: 41,8 %), és gyakran nyugdíjig tartó foglalkoztatást élveznek. A vezetők (4. státusz) 39,6 %-os eséllyel kerülnek a 2. Klaszterbe. A 2. Klaszter ugyanakkor nem túl gazdag: állításuk szerint a tagok 76,2 %-ának jövedelme tartozik az 1. vagy 2. kategóriába. Érdemes észben tartani, hogy a japán vezetők nem kiemelkedően jól fizetettek egy alacsony rangú dolgozóhoz képest, még felsővezetőként sem (legalábbis az USA-ban megszokott szinthez képest).

A teljes panel átlagához képest a változókra összesített klaszterátlag 4,9 ponttal több. Ennek alapján ezek a válaszadók általában támogatják a hagyományos rendszert, de nem olyan erősen, amennyire az 1. Klaszter tagjai azt elutasítják. Meg kell azonban jegyeznünk, hogy minél idősebbek a japánok, annál inkább jellemző rájuk, hogy a szélsőségek helyett a középutat preferálják. Lehetséges, hogy a 2. Klaszter határozottan támogatja a hagyományos rendszert, tagjai azonban a külföldiekhez vagy más klaszterekhez képest csak mérsékelten fejezik ki érzéseiket.

Azt is fontos kiemelnünk, hogy a pozitív adat a nagy átlaghoz képest számított érték, és nem jelent feltétel nélküli támogatást. Az első (női vezetőkkel kapcsolatos) item például a mintaátlagnál 0,8 ponttal magasabb értéket kapott, a klaszterátlag azonban 3,4, amely még mindig inkább a férfiaknál rosszabbul teljesítő női vezető képének enyhe elutasítását fejezi ki. Ez a megállapítás a táblázat legtöbb itemére érvényes, még a negatív eltérések esetében is (például az érintetti szemlélettel kapcsolatban), amelynek változóit 4 fölé értékelték, tehát támogatták.

Ugyanakkor meg kell értenünk azt is, hogy mivel a 2. és a 3. Klaszter nagy súlyt képvisel a mintában (mint ahogy talán a japán társadalomban is), logikus, hogy a klaszterátlagok nem térnek el annyira a globális átlagtól, mint az 1. Klaszteré. Következésképpen, hogy a klaszter véleményét jobban meg tudjuk ragadni, érdemes magukat az átlagértékeket is megvizsgálni.

24. táblázat: 2. Klaszter – a klaszterátlagok szélsőértékei a két oldalon

Döntéshozatal előtt mindig jó megismerni a többiek véleményét is a kérdéssel kapcsolatban.	4,87
Fontos, hogy védjük a piacainkat és munkahelyeinket a külső versenytől.	4,86
Japánnak meg kellene találnia a saját útját a válságból való kilábaláshoz, mely összhangban van a kultúrájával és hagyományaival.	4,74
Nagyon fontos, hogy egy-egy cég igazgatói ne csak a tulajdonosok érdekeit képviseljék, hanem a dolgozókét, az üzleti partnerekét, vagy a társadalomét is.	4,74
A csoportcélok elérése közös felelősségünk, nemcsak a vezetőnké.	4,71
Hosszú ideig ugyanannál a cégnél maradni jó, mivel nem akadályozza meg a belső versenyt vagy korlátozza a karrierlehetőségeket.	4,67
Amennyire lehetséges, a kockázatokat kerülni kell, ha az veszélybe sodorhatja a munkahelyek biztonságát.	4,64
Senkinek nem szabadna egyedül dolgoznia: a munkatársak segítenek szükség esetén és fontos szerepük van egymás esetleges hibáinak kijavításában.	4,63
A nyugdíjig való (vagy tartós) foglalkoztatás nem divatjamúlt: hosszú ideig szeretnék még a vállalatnál maradni.	4,58
A kis- és a nagyvállalatok lényegesen különböznek egymástól: természetes, hogy a bérek és a juttatások is eltérőek a vállalati méret függvényében.	4,58
Ha most diplomáznék, inkább japán menedzsmenttel irányított céghez mennék dolgozni: ők jobban tudják, mire van egy fiatal alkalmazottnak szüksége.	4,53
Jobb, ha a szakszervezet együttműködik a vezetéssel és jó kapcsolatot alakítanak ki, mivel a cég gazdasági jóléte az alkalmazottak érdeke is.	4,50
A munkaerő-közvetítő cégek (fejvadászok) ne kapjanak nagyobb szerepet az állásközvetítésben .	3,43
A nagyvállalatoknak nincs szükségük nagyobb fokú átláthatóságra és piaci kontrollra: ne legyen külső tagja az igazgatóságoknak.	3,42
Nem igazán jó, ha az embernek nő a főnöke: vezetőként nem tudnak olyan jól teljesíteni, mint a férfiak.	3,40
Nem mindig jó, ha egy céget határozott vízióval rendelkező vezető irányít	3,36
Még ha valaki kiváló képzettséggel rendelkezik is, nem jó gyorsan előléptetni, hiszen lehet, hogy a beosztottai sokkal idősebbek lesznek nála.	3,32
Nem próbálok társas életet élni a munkahelyemen kívül.	3,30
A cégméret növelésének legjobb módja az, hogy ha több frissen végzett fiatalt veszünk fel a lehető legjobb egyetemekről.	3,10

A fenti táblázatból azt láthatjuk, hogy ebben a csoportban még a szélsőértékek sem térnek el nagyon 4-től. A kis eltérés éppen a 3. Klaszterrel való összehasonlításban meglepő, hiszen az a klaszter fejezi ki leghatározottabban a hagyományos vezetéssel kapcsolatos támogató attitűdjét.

Láthatjuk, hogy a 2. Klaszter tagjai osztják az érintetti szemléletet, közös megegyezéssel szeretnek döntést hozni, de elfogadják a nemi megkülönböztetést (átlagértékek 4 körül) és a japán toborzási gyakorlatot. Ha a 2. és a 3. Klasztert alaposabban összehasonlítjuk, feltűnik, hogy a (semleges) 4-es értéktől indulva a 2. Klaszter átlagai szisztematikusan ugyanabba az irányba mozdulnak el, mint a 3. Klaszter válaszai, bár mindig közelebb állnak meg a nullponthoz. Ritka kivételek a kereszt-részvénytulajdonlás erősebb támogatása, a minőség marketinggel szembeni felértékelése, vagy a cégek méretalapú hierarchikus megkülönböztetésének és a menedzsmenttel „barátkozó” szakszervezetek elutasítása.) Ennek a klaszternek a tagjai a minta többi részéhez képest gyakorlatilag szó szerint a hagyományos rendszer minden

elemét támogatják valamilyen mértékben, csak láthatólag elég passzívak: szinte semmi mellett vagy ellen nem emelik fel a hangjukat, mintha a legjobb forgatókönyv a változás hiánya lenne.

Hasonlónak tűnhetnek, mint a korábbi 4. klaszter, vagy inkább annak inkább egy alcsoportjának. A klaszter szétbontásával tisztább képet kaptunk a változást ellenző válaszadókról. A 2. Klaszter egy tipikus tagja a középkorú japán dolgozó, aki 12 éve dolgozik ugyanannál a cégnél, 4 év főiskolát végzett, és állandó munkavállalói vagy vezetői státuszban van a vállalatánál (a vezetők szinte 40 %-a a 2. Klaszterbe kerül). Bár nem kifejezetten gazdag, mégis hű, de passzív szolgálója a japán rendszernek. Ha nehéz Japánban a vállalatvezetés gyakorlatát megváltoztatni, annak ez a csoport az egyik fő oka lehet.

3. Klaszter: „Japános” teljesítményrendszer

25. táblázat: A 3. Klaszter átlagai az összesített átlagokhoz képest

3. KLASZTER	N=191
Ha most diplomáznék, inkább japán menedzsmenttel irányított céghez mennék dolgozni: ők jobban tudják, mire van egy fiatal alkalmazottnak szüksége.	0,72
Hosszú ideig ugyanannál a cégnél maradni jó, mivel nem akadályozza meg a belső versenyt vagy korlátozza a karrierlehetőségeket.	0,65
A nyugdíjig való (vagy tartós) foglalkoztatás nem divatjamúlt: Hosszú ideig szeretnék még a vállalatnál maradni.	0,64
Fontos, hogy védjük a piacainkat és munkahelyeinket a külső versenytől.	0,59
Japánnak nem kellene az amerikai gazdaság és annak intézményei irányába tartania a saját, régi módszereinek átalakításakor.	0,52
A cégméret növelésének legjobb módja az, hogy ha több frissen végzett fiatalt veszünk fel a lehető legjobb egyetemekről.	-0,53
Normális dolog, hogy a nők felmondanak, amint férjhez mennek vagy gyereket szülnek.	-0,60

A 3. klaszter a második legnépesebb csoport. Hozzávetőlegesen a japánok 27,5 %-a tartozik ide. Megvizsgálva tagjai státuszát, a legtipikusabb itt 34 %-os aránnyal a 2. státusz (nem állandó munkaerő), bár ezt a képet árnyalja, hogy állandó dolgozók (30,9 %) és vezetők (31,4 %) is nagy arányban előfordulnak. Ne feledjük: a 2. Klaszter legnagyobb részét (41,8 %-át) állandó státuszú dolgozók tették ki, de nagy arányban kerültek oda vezetők is (23,8 %). A 3. Klaszterben a vezetők aránya mindegyik másik klaszterhez képest magasabb (majdnem 10 %-kal magasabb, mint a 2. Klaszterben); ez azt jelenti, hogy ez a csoport arányaiban valószínűleg a legnagyobb gazdasági-politikai hatalmat képviseli, annak ellenére, hogy egyébként nagyobb részt ideiglenes dolgozókból áll.

Csakúgy, mint a 2. Klaszter esetében, az átlagos képzettségi szint két (23 %) vagy négy év főiskola (a klaszter 44 %-a), de sok válaszadó közvetlenül középiskola után munkába állt (22 %). Az átlagéletkor (42,4 év) kissé magasabb, mint a 2. klaszterben, kiegyenlített gyakoriságokkal; továbbá az összes klaszter közül ők dolgoznak leghosszabb ideig ugyanannál a cégnél: átlagosan 13,1 évet töltenek egy vállalatnál. Azt is tudjuk, hogy a tagok felénél ez az érték 6 és 19 év között van: nyugati viszonylatban ez nagyon hosszú idő.

Ezt a klasztert tehát valóban a hagyományos vezetés támogatójának nevezhetjük: valójában ők adták változóinknak a legmagasabb értékeket. A klaszter átlagértékeinek a globális átlagoktól való összesített eltérése 5,8 pont pozitív irányba (4,9 volt a 2. Klaszterben). Ennek a csoportnak a tagjait tehát a fejezet elején valószínűleg „határozott támogatókként" azonosítottuk (lásd 1.1-es pont). Egyértelműen japánstílus-pártiak, és támogatják a hosszú távú foglalkoztatást és a protekcionizmust, ugyanakkor láthatólag a nagy átlagnál jobban szimpatizálnak a nemi egyenlőség gondolatával.

26. táblázat: 3. Klaszter – a klaszterátlagok szélsőértékei a két oldalon

Nagyon fontos, hogy egy-egy cég igazgatói ne csak a tulajdonosok érdekeit képviseljék, hanem a dolgozókét, az üzleti partnerekét, vagy a társadalomét is.	5,46
Döntéshozatal előtt mindig jó megismerni a többiek véleményét is a kérdéssel kapcsolatban.	5,40
Fontos, hogy védjük a piacainkat és munkahelyeinket a külső versenytől.	5,40
Japánnak meg kellene találnia a saját útját a válságból való kilábaláshoz, mely összhangban van a kultúrájával és hagyományaival.	5,35
Hosszú ideig ugyanannál a cégnél maradni jó, mivel nem akadályozza meg a belső versenyt vagy korlátozza a karrierlehetőségeket.	5,31
A csoportcélok elérése közös felelősségünk, nemcsak a vezetőnké.	5,29
Senkinek nem szabadna egyedül dolgoznia: a munkatársak segítenek szükség esetén és fontos szerepük van egymás esetleges hibáinak kijavításában.	5,14
A nyugdíjig való (vagy tartós) foglalkoztatás nem divatjamúlt: hosszú ideig szeretnék még a vállalatnál maradni.	5,11
Ha most diplomáznék, inkább japán menedzsmenttel irányított céghez mennék dolgozni: ők jobban tudják, mire van egy fiatal alkalmazottnak szüksége.	5,06
Jobb, ha a szakszervezet együttműködik a vezetéssel és jó kapcsolatot alakítanak ki, mivel a cég gazdasági jóléte az alkalmazottak érdeke is.	4,98
A vállalati érintettek köre nem korlátozódik a részvényesekre, és a vezetésnek meg kell jelenítenie ezeket a különféle érdekeket.	4,94
Amennyire lehetséges, a kockázatokat kerülni kell, ha az veszélybe sodorhatja a munkahelyek biztonságát.	4,94
Japánnak nem kellene az amerikai gazdaság és annak intézményei irányába tartania a saját, régi módszereinek átalakításakor.	4,91
A kis- és a nagyvállalatok lényegesen különböznek egymástól: természetes, hogy a bérek és a juttatások is eltérőek a vállalati méret függvényében.	4,86
Nyitott légterű irodában dolgozni nem fárasztó; minden cégben közös kellene, hogy legyen a szellemi dolgozók irodatere.	4,85
Többet kellene tennünk a konszenzus érdekében a döntéshozatal során: a csoportharmónia megéri a folyamatba fektetett plusz időt.	4,81

A munkatársak rendszeres rotálása jó, mivel így a vállalat egészére vonatkozó tudásra és rálátásra tehetnek szert, és valószínűleg jobb vezetővé válhatnak később.	4,76
Elismerem a férfiak és nők közti egyenjogúságot, de valahogy kényelmesebb érzés, ha férfi a felettesem.	3,23
A „törzsgárda” és az ideiglenes munkaerő közötti különbségtétel rendben van: nem ugyanazt a munkát végzik.	3,14
A teljesítmény a bér szignifikáns eleme kellene, hogy legyen, de nem jó, ha egy fiatal alkalmazott többet keres, mint egy idősebb.	3,12
Nem próbálok társas életet élni a munkahelyemen kívül.	3,06
A munkaerő-közvetítő cégek (fejvadászok) ne kapjanak nagyobb szerepet az állásközvetítésben.	3,00
A nagyvállalatoknak nincs szükségük nagyobb fokú átláthatóságra és piaci kontrollra: ne legyen külső tagja az igazgatóságoknak.	2,99
Nem mindig jó, ha egy céget határozott vízióval rendelkező vezető irányít.	2,90
Normális dolog, hogy a nők felmondanak, amint férjhez mennek vagy gyereket szülnek.	2,81
Jobb, ha nem léptetjük elő nagyon gyorsan az alkalmazottakat: az idősebb vezetők rendszerint jobb munkát végeznek.	2,79
Még ha valaki kiváló képzettséggel rendelkezik is, nem jó gyorsan előléptetni, hiszen lehet, hogy a beosztottai sokkal idősebbek lesznek nála.	2,72
Az egyszerre felvett alkalmazottakat egyszerre kellene előléptetni: ez elősegíti a dolgozók közötti együttműködést, és korlátozza a káros versengést.	2,71
Nem igazán jó, ha az embernek nő a főnöke: vezetőként nem tudnak olyan jól teljesíteni, mint a férfiak.	2,32
A cégméret növelésének legjobb módja az, hogy ha több frissen végzett fiatalt veszünk fel a lehető legjobb egyetemekről.	2,25

Amikor a klaszter átlagértékeit megvizsgáljuk, meglepődve látjuk, hogy ez a csoport mennyivel könnyebben fejez ki határozott véleményeket, mint a 2. klaszter. Nagyjából hasonló profilúak, azzal a különbséggel, hogy ebben a csoportban magasabb a vezetők aránya.

Válaszaik alapján a 3. klaszter a japán stílusú vezetést keresi, különös tekintettel a tulajdonosok elsőbbségére, a hosszú távú foglalkoztatásra, a rendszeres rotációra, a védett piacokra, a csoportmunkára és a szakszervezetekre. Amivel nem értenek azonban egyet, az az állandó és a nem állandó munkavállalók, vagy a nemek közötti erős megkülönböztetés, valamint a lassú előrelépési lehetőségek. Úgy tűnik, hogy a 3. Klaszter olyan vezetési rendszert szeretne látni a japán vállalatokban, ahol a piacok valamennyire védettek, hosszú távú szemlélet uralkodik, erős leader-ek irányítanak, a jó teljesítményt gyors előmenetellel jutalmazzák, és minden alkalmazottból egyforma eséllyel lehet menedzser. Más szóval határozottan támogatják a fennálló rendszert, a teljesítményt azonban az értékelés legfontosabb összetevőjévé tennék mindenki számára.

4. Klaszter: A „közösségi vállalat” új tagjai

Ismét felbukkant a „közösségi vállalat” támogatóiból álló klaszter, férfi többséggel (61,2 %), diszkriminatív mentalitással és más ázsiai származásúak magas arányával. A 4. Klaszter tagjai is viszonylag fiatalok (33,7 évesek), nagyrészt diákok (42,5 %), és sokan vannak köztük a magasabb végzettségűek (60,5 %-uk rendelkezik BSc diplomával). Az MBA diplomások is legnagyobb eséllyel (42,5 %) a 4. Klaszterbe kerülnek. A 4. Klaszter tagjai átlagosan 8 évet dolgoztak egy adott vállalatnál, de 75 %-uk legfeljebb 10 éven keresztül maradt ugyanannál a cégnél.

Ezek a válaszadók támogatják a rotációt, szívesebben dolgoznak nagyobb szervezeteknek (4,53), és hálásak, hogy van munkájuk (5,33). A 4. továbbá az egyetlen klaszter, akik pozitívan viszonyulnak (4,89) a cégcsoportosulásokhoz, és azt gondolják, hogy a szövetségesek megerősítik a vállalatot. A többi klasztert láthatóan nem érdekli ez a kérdés.

A korábbi, négyklaszteres modellhez hasonlóan a közösségi csoport adta a legmagasabb pontszámokat (5,2) a munka utáni „céges összejövetelekre”, és átlagosan 5,31 pontot a munkahelyi barátságokra. A céges távoli kiküldetések sincsenek ellenükre (4,77). Általánosságban a 4. Klaszter láthatólag támogatja a japán stílusú vezetést (az összesített átlagértékekhez képest +4,2 pontot adtak az itemekre).

Másrészt azonban tagjai támogatják a dolgozók közötti belső versenyt, és igénylik a váltás lehetőségét és a fejvadász cégek bevonását a toborzásba. Japán külső munkaerőpiacának gyermekbetegségei miatt a vállalatok közvetlenül az egyetemekről veszik fel dolgozóikat – ez rendkívül hátrányosan érinti azokat, akik valami miatt nem kapnak munkát még a tanulmányaik befejezése előtt, vagy a későbbiekben váltani szeretnének.

5. Klaszter: Harmónia és verseny

Az 5. Klaszter a legkisebb, de érdekes csoport, mert „általános támogatási” szintjük az összes átlagértékhez képest negatív (-6,1). Többé-kevésbé ugyanazokkal a jellegzetességekkel rendelkeznek, mint korábbi „harmónia és teljesítmény” klaszterünk.

Az 5. Klaszter tagjai támogatják leghatározottabban az alkalmazottak rendszeres rotációját: ez a gyakorlat erősen köthető a nyugdíjig tartó foglalkoztatáshoz, illetve a jövő vezetőinek kiképzésére szolgáló eszköz. Az újraalkalmazás támogatása az idős, nyugdíjazott egykori dolgozóknak kedvez, akiknek jövedelem-kiegészítésre vagy arra érzésre van szükségük, hogy hasznos munkát végeznek. A „csendes”, üzletmenetbe

bele nem szóló tulajdonosok létezése általános volt a kereszt-részvénytulajdonlás aranykorában: a tulajdonlás jelentősége háttérbe szorult a japánok korábbi érintett-központú mentalitásában.

A nem-szavazás (konszenzusra törekvés) preferálása, valamint az együttműködés és a közös felelősség hangsúlyozása mind „tipikus" japán értékek, és pozitív viszonyulást fejeznek ki a „harmónia" felé: konfliktuskerülő, hosszú távú stabilitásra és minden résztvevő elégedettségére törekvő attitűd ez. Az 5. Klaszter az egyetlen, amely „tiltja" a szakszervezetek és a vezetés konfrontációját, bár mások is jó szemmel nézik az együttműködő viselkedést.

Másrészt az 5. Klaszter tagjai kockázatvállalók, akik a(z egyéni) teljesítmény, a verseny és a marketing fontosságát hangsúlyozzák. Mindkét harmónia-klasztert a megkülönböztetés erős ellenzése jellemzi, különös tekintettel a nemi diszkriminációra. Átlagéletkoruk 37,5 év (normál eloszlással), és statisztikailag 9,3 éve dolgoznak ugyanannak a vállalatnak. Pontosabban a klaszter fele 2,5-13,5 évet töltött ugyanazon a helyen. A fenti szempontok alapján az 5. Klaszter az 1. és a 4., valamint a 2. és a 3. klaszter között helyezkedik el.

A csoport legfontosabb státusza a 3. – az állandó dolgozók -, de az 1. és a 2. státusz közösen ugyanakkora súlyt képvisel (50 %), mint a 3. és a 4. A vállalatméretet illetően folytonos tendencia figyelhető meg: minél nagyobb a válaszadó cége, annál nagyobb eséllyel fog ő az 5. Klaszterbe kerülni. Logikusan adódik a következtetés, hogy a harmónia és a verseny közötti egyensúlyozás egy megfelelő kép lehet a japán nagyvállalatok leírásához is.

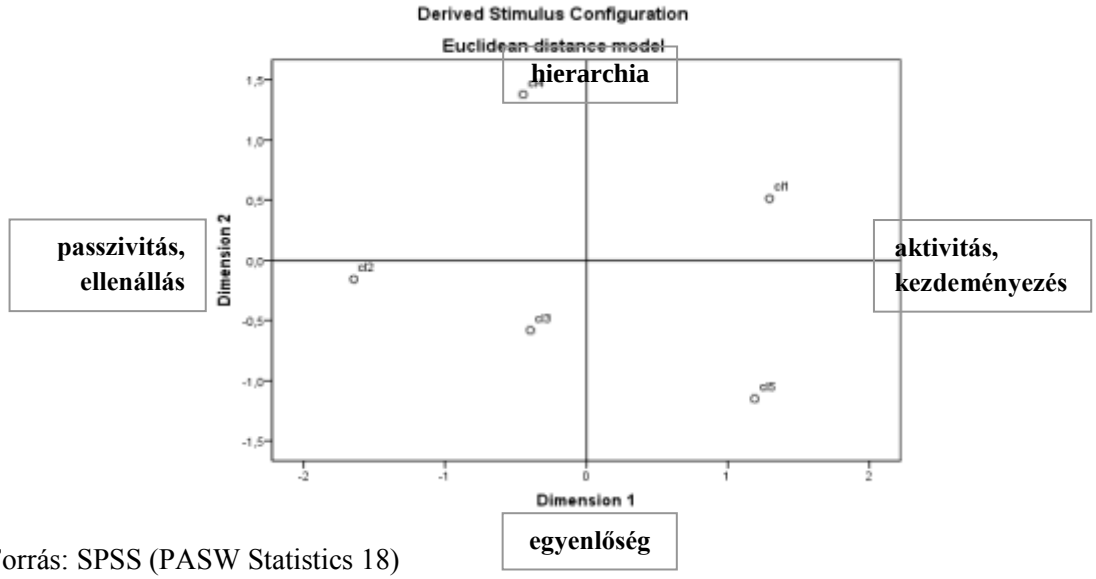
2.3) Vissza a klasztertérképhez

A klaszterjellemzések után elemzésünk végső fázisa az MDS térkép dimenzióinak értelmezése. A 2. Klaszter passzivitása bizonyosan a változásra irányuló kutatásunk egyik kulcsmotívuma. A másik, rendszeresen felbukkanó dimenzió a hierarchia vs. egyenlőség kérdése volt. Amennyiben klasztereink ezek alapján a szempontok alapján különböznek, el kell tudnunk helyezni a középpontokat az általuk meghatározott kétdimenziós térben. Az alábbi, 35. ábra úgy tűnik, megfelel az elvárásainknak.

Ezzel a gondolattal zárjuk első hipotézisünk vizsgálatát: mind a támogatás, mind az elutasítás számos elemét azonosítottuk a japán vezetési jellemzőkkel kapcsolatban, és

megtaláltuk a változásnak leginkább ellenálló csoportokat. Az 1.1. pontban látott kereszttábla jó megközelítő magyarázatokkal szolgált, amelyeket klaszterelemzés segítségével tovább finomítottunk. Azokat a változókat is azonosítottuk, amelyek nagyobb valószínűséggel fognak megváltozni vagy eltűnni a közeljövőben. A következő pontban megvizsgáljuk, hogy ezek a változások milyen hatással lehetnek más elemekre vagy magára az egész vezetési rendszerre. Feltárjuk elemeink belső struktúráját, eredményeinket összevetjük hipotézisünkkel, és levonjuk a következtetéseket.

35. ábra: MDS Alscal térkép a dimenziók címkéivel



Forrás: SPSS (PASW Statistics 18)

3) Eredmények (3): az összekapcsolódás mérése

Elemzésünk következő szakaszában a japán vezetés felsorolt elemei mögött meghúzódó függőségi vagy hierarchiaviszonyokat igyekszünk feltárni – amennyiben léteznek ilyenek. Az irodalom azt sugallja, hogy léteznek, hiszen történeti fejlődésük is logikus: egyes elemek hullámokban, gyakran egyszerre fejlődtek és váltak a vezetési rendszer részeivé. Miután meggyőződtünk róla, hogy az egyes változókhoz tartozó válaszok nagyjából normális eloszlásúak, továbblépünk az 1.3. pont újraszervezett itemeit felhasználva, és a 67 itemből újraalkotjuk a 26 menedzsment-összetevőt.

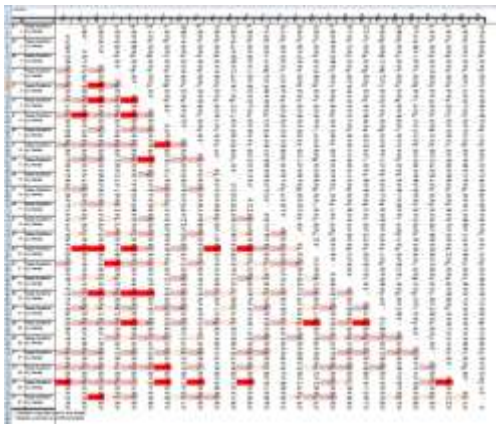
3.1) A menedzsment-összetevők visszaalakítása

Ahhoz, hogy lássuk, az azonos menedzsment elemekre utaló itemek megtartották-e koherenciájukat az empirikus adatbázisban is, előzetes korrelációs mátrixot készítettünk, és megvizsgáltuk a szignifikáns Pearson-együtthatókat. Az első eredmények megerősítették, hogy az itemek összetevő-alapú logikája megmaradt, és valóban azok korreláltak egymással 0,01 (illetve néhány 0,05) szignifikanciaszinten, amelyek ugyanahhoz az összetevőhöz (elemhez) tartoztak. A 69 item között kettő kivételt találtunk, azokat eltávolítottuk az elemzésből. A teszt elvégzése után egyszerű átlagszámítással ki tudtuk számítani a 26 összetevőt az őket alkotó változók (itemek)

alapján. Eredményül 26 új változót kaptunk, amelyek a 26 operacionalizált menedzsment elemet képezik le az empirikus adatbázisban. Így végül meg tudtuk vizsgálni az egyes elemek közti kapcsolatot, első körben egy új korrelációs mátrixszal.

Első pillantásra az eredmény megfelel elvárásainknak: kifejezetten magas a szignifikáns korrelációk (kapcsolatok) száma. A 36. ábra ezeket mutatja be három háttérszín segítségével. A halvány színek 0,05 szintű szignifikanciát jeleznek. A közepes erősségű színek 0,01 szintű szignifikanciának felelnek meg. Az erős színek pedig a 0,00 szintű szignifikanciát mutatják kiemelkedő 0,2 vagy magasabb Pearson együtthatók esetén.

36. ábra: A visszaalakított összetevők korrelációs mátrixa



Nincs olyan oszlop, amelyben ne találnánk legalább egy szignifikáns korrelációt, ami azt bizonyítja, hogy harmadik hipotézisünk helytálló, és valóban minden elem erősen kapcsolódik a többihez. Ahhoz, hogy ezeket a kapcsolatokat jobban megértsük, további elemzést végzünk. Szükségtelen megjegyeznünk, hogy számított változóink között nem várunk ugyanolyan kapcsolódást, mint a történeti logikán alapuló elméleti modellünkben. Számos ok miatt adódhat eltérés. Először is, a menedzsmentrendszer történeti fejlődésének logikája a mai ember számára nem feltétlenül releváns. A válaszok csupán az emberek egyes elemekhez való viszonyulását fejezik ki. A korrelációs mátrixból láthatjuk, hogy ha valaki az A elemet támogatja, akkor nagy az esélye, hogy B elemet is támogatni fogja – ez azonban nem elméleti megfontolásokon alapul.

A másik magyarázat, és valószínűleg mindkettő érvényes, az elemek operacionalizálásával kapcsolatos. A 30-ból négy elemet egyáltalán nem operacionalizáltunk. Más elemeket nagyon nehéz volt kérdésekké alakítani, főleg a kollektivizmussal és konfucianizmussal kapcsolatos, kifejezetten absztrakt

gondolatokat. Valószínű tehát, hogy néhány esetben az operacionalizálás nem sikerült, vagy az eredeti, elméleti elképzeléstől különböző vezetési gyakorlatot tükrözött vissza. Az is lehet, hogy néhány kérdés egyszerűen nem érdekelte a válaszadókat.

Az elemzés további részére javasoljuk, hogy tegyük félre az elméleti kapcsolatokat, és fordítsuk figyelmünket a számított változók között megfigyelt összefüggésekre.

3.2) A menedzsment-összetevők újraértelmezése

Fent megállapítottuk, hogy az elméleti vezetési összetevőket nem lehetséges ugyanúgy definiálni, mint az empirikusakat. Az esetleges félreértéseket igyekszik eloszlatni a 27. ábra, amely az egyes elemeket az elméleti modell számozásaival, valamint az empirikus vizsgálathoz létrehozott új kategóriákkal együtt foglalja össze. Az empirikus összefüggések elemzéséhez ezeket az új címkéket fogjuk használni.

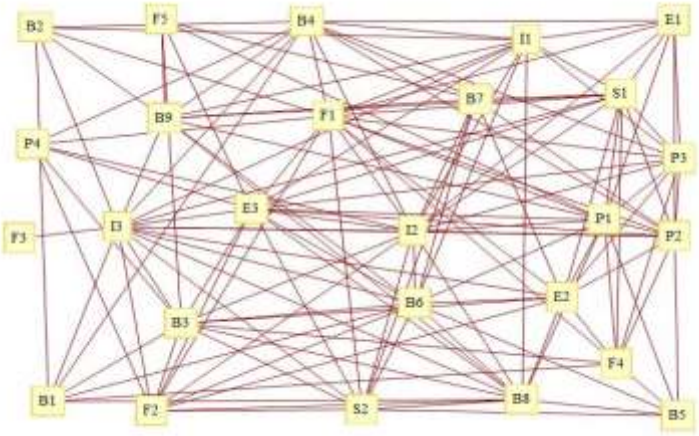
27. táblázat: A menedzsment-összetevőket jelölő új címkék

A vállalatvezetés összetevői korábban használt számozással	Új címkék
1. Kis élettér gyakori katasztrófákkal	nem szerepel
2. Konfucianizmus és kollektivizmus	E1
3. Késői iparosodás	nem szerepel
4. Fejlesztő állam, védett piacok	E2
5. Folyamatosan növekvő gazdaság	nem szerepel
6. Hiányos és merev munkaerőpiac	E3
7. „Könnyen alakítható” és odaadó alkalmazottak	I1
8. A felettesek inkább menedzserek, mint leaderek	I2
9. Homogenitás és férfi dominancia	I3
10. A prioritás a vállalati érintetteké	S1
11. Költségorientáció (vs. termék-megkülönböztetés)	S2
12. Diverzifikált portfóliók, spin-offok és start-upok	nem szerepel
13. Nagy, komplex, funkcionális és csoportalapú szerveződések	F1
14. Népes igazgatóság belső tagokkal	F2
15. A központi HR fontosabb, mint a pénzügy	F3
16. Döntéshozatali folyamat: cél a konszenzus	F4
17. Csoportos munkavégzés	F5
18. Toborzás közvetlenül az oktatásból	B1
19. Állandó vs. ideiglenes munkatársak	B2
20. Hosszú távú foglalkoztatás	B3
21. Ceremoniális beavatás, családi kötelékek	B4
22. Csoportos, „on-the-job” képzések	B5
23. Lassú előléptetés	B6

24. Rotáció	B7
25. Szenioritás-alapú bérezés	B8
26. Vállalati alapú szakszervezetek	B9
27. Magatartás-alapú kontroll	P1
28. Kollektív önellenőrzés a csoportban	P2
29. A döntés közös felelősség	P3
30. A jó teljesítmény növekvő piaci hozamot és harmóniát eredményez	P4

Az új címkék segítségével már ábrázolhatjuk, hogy mit jelent grafikus értelemben a japán menedzsment összetevőinek „kölcsönös összekapcsolódása”, amelyet a korrelációs mátrixban láttunk. Ha kihagyjuk a viszonylag alacsony szignifikanciákat, és csak a 0,01 vagy ennél alacsonyabb szintűeket vesszük figyelembe, a következőképpen festenek a hálózat gyakorlatban tapasztalt kapcsolatai.

37. ábra: A menedzsment-összetevők közötti empirikus kapcsolatok



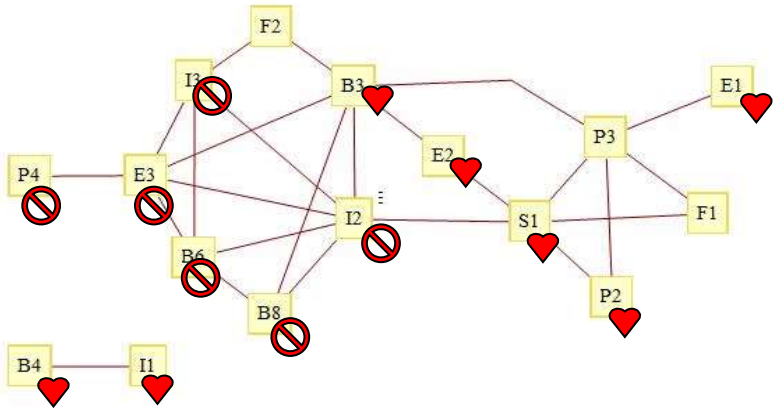
Forrás: Wolfram Mathematica 7.0

Egyértelműen látszik, hogy minden elem mélyen be van ágyazódva a rendszerbe, és a kapcsolatok interferálnak egymással; az egyetlen kivétel az F3 (a központi HR fontossága, amely a 18. táblázat szerint semleges megítélést kapott). Ahhoz, hogy megértsük, mit is jelentenek ezek az összefüggések, világos, hogy egyszerűsítenünk kell modellünket, és csökkentenünk kell a vizsgált elemek számát.

A mátrixban található legerősebb kapcsolatok ismételt vizsgálatával lépünk tovább. A 38. ábra csupán a 0,20 vagy magasabb Pearson együtthatóval bíró korrelációkat tartalmazza (0,00 szignifikanciaszinten). Hozzávettük a támogatás és az elutasítás jeleit, amelyeket az előző pontban használtunk. Az ábra alapján a japán

rendszer központi eleme a B3: a hosszú távú foglalkoztatás, mivel ez áll kapcsolatban a legtöbb más elemmel.

38. ábra: Az empirikus elemek közti legerősebb korrelációk



Forrás: Wolfram Mathematica 7.0

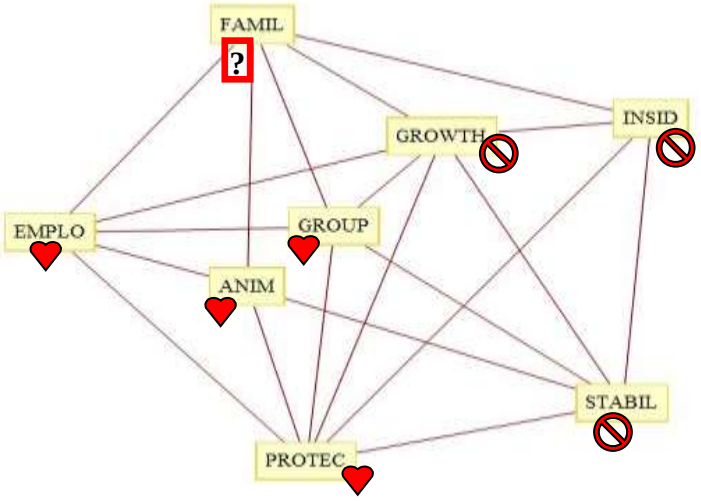
Mielőtt további értelmezésbe bocsátkoznánk, számot kell vetnünk „empirikus összetevőink” korlátaival. Korábban utaltunk rá, hogy ezek közül néhánynak az operacionalizálása lehetséges, hogy nem sikerült jól: így a válaszadók értelmezése valószínűleg eltér a 3. fejezetben leírt eredeti, történeti meghatározásoktól. Az E1-hez (kollektivizmus / konfucianizmus) kötődő egyetlen kérdés világos, hogy nem fedi le a kollektivizmus teljes lényegét. A kérdés mindössze arra irányul, hogy a válaszadó vajon a szakmai teljesítményt inkább egyéni vagy csoporteredményként értékeli. Az F3, amely a korábbi két ábrából kimaradt, a cégek HR részlegének fontosságát járja körül, de mivel nem alkalmas mélyrehatóbb összefüggések feltárására, további kapcsolatok más elemekkel nem tárhatóak fel a segítségével. Az E2 leginkább magára a védelemre irányul, mivel a „fejlesztő állam” koncepcióját nehéz lenne teljességében lefedni. Az elemzés folytatásához tehát minden esetben újra kell értelmeznünk empirikus elemeinket.

A 38. ábrán látható legmagasabb együtthatók (0,35 vagy nagyobb) E2 és I2, valamint B6, B8, B3 és E2 között találhatóak. Adataink egyszerűsítésének következő lépéseként kísérletet teszünk rá, hogy néhány magasan korreláló elemet összevonjunk, jelentésüket pedig újragondoljuk aszerint, ahogy azt a válaszadók érthették a kérdések megválaszolásakor. Gyakorlatilag úgy járunk el, mintha főkomponens-elemzést hajtottunk volna végre, és most értelmeznénk az új faktorainkat. A korrelációk elemzésének és az erősen korreláló, gyakorlatban hasonló jelentést közvetítő elemek azonosításának folyamatát a 8. mellékletben fejtjük ki.

3.3) A japán menedzsment fő indikátorai

A 8. mellékletben leírt eljárást követve változóink számát tovább tudtuk csökkenteni. Az empirikus menedzsment-összetevők jelentését újraértelmeztük, és nyolc új, összetett változót alkottunk, amelyeket a japán menedzsment „fő indikátorainak” neveztünk. Ezek az indikátorok magasan korrelálnak egymással, amint azt a 39. ábra is mutatja. A támogatás és az elutasítás jeleit is hozzáadtuk, amint az összetevő változók segítségével ezek is világosan meghatározhatókká váltak. Adatelemzésünk végső lépéseként ezeket a fő indikátorokat felhasználva többdimenziós skálázási módszerekkel meghatároztuk, hogyan észlelik az emberek a köztük fennálló kapcsolatokat.

39. ábra: A fő indikátorok és a köztük lévő kapcsolatok (korrelációk)



Forrás: Wolfram Mathematica 7.0

Ezek a rövid címkék a nyolc fő indikátort jelölik. Alább következik a leírásuk.

A „FAMIL” a családias kapcsolatokat jelöli. A dolgozók munkahellyel kapcsolatos viszonyára fókuszál, és tartalmazza a vállalat felé érzett hálát, a fiatalok felvételét és egy vállalati család létrehozását, valamint az állandó tagoknak biztosított, szakszervezet által védett, megbecsült státuszt. Néhány elemét a válaszadók nagy része határozottan támogatja, másokat kevésbé.

Az „EMPLO” jelentése Alkalmazott-központúság. Az indikátor feltételezi, hogy a vállalat minden dolgozója fontos (talán fontosabb, mint bármi más), és tartalmazza azt a felismerést, hogy a nagyobb cégek több lehetőséget biztosítanak alkalmazottaiknak. A szervezetek elsősorban szociális intézményeket jelentenek.

A „PROTEC” a védelemre és a biztonságra utal. Japánban kedvező visszhangra talál, hogy az ország gazdasága viszonylag védett, az állam meglehetősen aktív szerepet vállal a fenntartásában, és a vállalatok a maguk részéről védelmet biztosítanak állandó dolgozóiknak hosszú távú foglalkoztatás formájában.

Az „ANIM” mozgalmas munkahelyet jelent, ahol a munkatársak találkoznak, kapcsolatokat alakítanak ki és együttműködnek a nyitott légterű irodákban, és ahol a dolgozókat mozgásban tartó rendszeres rotáció folyamatos változást biztosít.

A „GROUP” a csoport prioritására utal, azaz arra, hogy a csoport mindig elsőbbséget élvez az egyénnel szemben: közmegegyezés szükséges a döntéshozáshoz, a munka és a tréningek csoportosan zajlanak, valamint a felelősség is megoszlik.

A „GROWTH” folyamatos növekedést jelent, amely ma már nem biztosítható, Japánban azonban továbbra is érezhető a hatása: abban, hogy a munkaerőt közvetlenül az iskolákból veszik fel, a kockázatkerülő vezetésben, a piaci részesedés, mint a teljesítmény mértékének hangsúlyozásában.

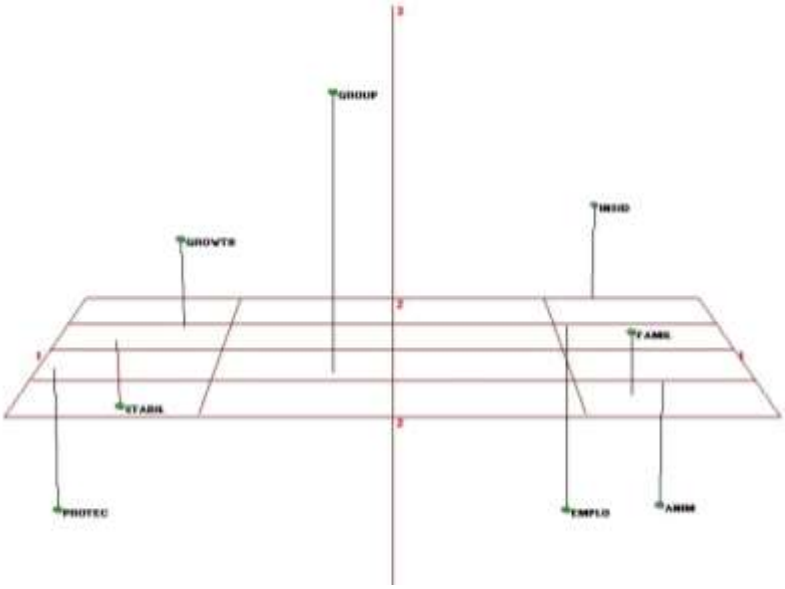
A „STABIL” a szenioritást és a stabilitást jelöli, amely szerint a fizetés és az előléptetés inkább a cégnél töltött időhöz, mint a teljesítményhez kötődik, és a cégek inkább a termékek árával és minőségével manipulálnak, mint hogy innovatívabb és kreatívabb módon megkülönböztetnék azokat.

Végül az „INSID” a rendszer zártságára vonatkozik, azokra a dolgozókra és vezetőkre, akik szeretik a hozzájuk hasonló emberek társaságát (a homogenitást), és akik számára megnyugtatóbb, ha a vállalat zárt marad, és ellenőrzését belülről biztosítják – ez többek között nem hagy a kívülállók számára túl sok lehetőséget az igazgatóságban.

Miután fő indikátorokat értelmeztük, megpróbáltuk azonosítani a válaszadók értékelései mögött meghúzódó fő dimenziókat, és többdimenziós skálázás (MDS) segítségével elhelyezni őket. Elemzésünk számításokon alapul, hiszen ez a nyolc elem nem fedi le egy az egyben a kutatásban használt változókat, modellünk azonban matematikailag illeszkedik, és az indikátorok viszonylag könnyen értelmezhetőek voltak, ami a modell érvényessége szempontjából is jó jel.

Számításaink alapján a válaszadók ezt a nyolc fő indikátort három dimenzió mentén értékelhették. A 40. ábra ebben a három dimenzióban jeleníti meg az indikátorok térképét. A modellhez tartozó becsléseket a *NewMDSX for Windows©* program segítségével számítottuk ki. A modell stress-értéke elfogadhatóan alacsony maradt: 0,010272 (1., 2. és 3. dimenzió).

40. ábra: A nyolc fő indikátor MINISSA modellje 3 dimenzióban



Forrás: MINISSA (Michigan-Israel-Nijmegen-Integrated-Small-Space-Analysis – MINI-Smallest-Space-Analysis (Nijmegen version)).

Következő feladatunk, hogy a dimenziókat újraértékeljük: megtaláljuk azt a három fő tényezőt, amelyek mentén a japán társadalom a vezetői gyakorlatokkal kapcsolatban állást foglal. Szükségtelen megjegyeznünk, hogy ha egy ország vezetési kultúráját három tengelybe vagy faktorba próbáljuk sűríteni, elkerülhetetlenül figyelmen kívül kell hagynunk számos, a valódi vezetés szempontjából lényeges részletet. Modellünk értéke a mély összefüggések feltárásában rejlik, és ebből a szempontból már a nyolc fő indikátor értelmezése is fontos teljesítmény. Ennek megfelelően, ugyanezt a három dimenzió képében újrafogalmazni csupán kísérleti jelleggel lehet, és a kapott dimenziókat nagyon óvatosan kell kezelnünk. Egy lehetséges megoldás, ha az 1. dimenziót a „figyelem középpontjának” nevezzük el (amely emberenként, eredményenként vagy szervezetenként változhat), a 2. dimenziót „csoporttudatnak”, a 3. dimenziót pedig a „személyes viszonyulás hőmérsékletének” (száraz vs. nedves kapcsolatok).

3.4) A klaszterek és fő indikátoraik: diszkriminancia-analízis

Elemzésünk ezen pontjáig részletesen megvizsgáltuk közel nyolcszáz válaszadó válaszait, valamint a hozzájuk köthető hatvankilenc változót. Kielégítő eredményt kaptuk, ugyanis bizonyítást nyert, hogy mindhárom hipotézisünk helytálló volt: a japán

jellegzetességek megfigyelt társadalmi támogatottsága jól illeszkedik az elméleti (és többnyire statisztikailag alátámasztott) menedzsment trendekhez; az állandó státuszúak („Salarymen”) és a vezetők többsége úgy tűnik, támogatja a tradicionális összetevők nagy részét, valamint ezek az összetevők erősen korrelálnak egymással. Korrelációink alapján továbbá sikeresen lecsökkentettük a 26 menedzsment-összetevőt nyolc fő indikátorra, így tisztább és könnyebben értelmezhető képet kaptunk a japán társadalom vállalatvezetéssel kapcsolatos attitűdjéről. Ezen a ponton akár be is fejezhetnénk a vizsgálódást.

Van azonban egy tisztázatlan pont, ami még sokak fejében ott motoszkálhat. Eldönthető-e, pusztán a nyolc indikátor segítségével, hogy a válaszadók melyik korábban meghatározott klaszterbe kerülnek? Milyen mértékben határozza meg egy válaszadó fő indikátorokkal kapcsolatos attitűdje az ő klasztertagságát? Ez a kérdést diszkriminancia-elemzés segítségével tudjuk megválaszolni.

A nyolc indikátoron alapuló modellben végrehajtott diszkriminancia-elemzés négy diszkrimináló függvényt tudott azonosítani, amelyek mindegyike az elkülönülés (diszkriminancia) egy új dimenziójának feleltethető meg. Azt láttuk azonban, hogy ezeknek a függvényeknek a sajátértékei alapján (1,2, 0,6, 0,3 és 0,05), csupán az első három függvény alkalmazásával a teljes információ 97,9 %-át megtartottuk. A Wilks’ Lambda értékek (0,72 három, és 0,96 négy függvény tesztelése esetén, 0,00 szignifikanciaszinten) nagyon jó eredménynek számítanak a csoporttagság meghatározásánál. A diszkriminancia-elemzés alapján tehát valóban elég magas annak a valószínűsége, hogy a válaszadók klasztertagságát meg tudjuk állapítani a nyolc fő indikátor segítségével (összesen 71 %, részleteket lásd a 28. táblázatban), és a 794 válaszadó szorosan az öt csoportközéppont körül tömörül a fő indikátorok által meghatározott térben.

28. táblázat: A becsült klasztertagságok illeszkedése

	Klaszter sorszám	Becsült csoporttagság					Összesen
		1	2	3	4	5	
Eredeti %	1	**75,0**	4,3	4,3	6,5	9,8	100,0
	2	1,0	**79,4**	12,9	6,1	0,6	100,0
	3	2,1	17,3	**65,4**	7,9	7,3	100,0
	4	6,8	6,1	8,8	**61,9**	16,3	100,0
	5	5,7	3,8	11,3	18,9	**60,4**	100,0

Forrás: PASW Statistics 18.

Ha vetünk egy pillantást a diszkriminancia függvények struktúramátrixára, megpróbálhatunk mindegyikhez egy leírást vagy címkét társítani. Amint már korábban is láttuk, a négyből már három függvény alkalmazása is magasan szignifikáns eredményekhez vezet, tehát ezt a függvényt a 29. táblázatban mutatott módon összevontuk az elsővel. A táblázatban a diszkrimináló változók és a standardizált kanonikus diszkriminancia függvények közötti súlyozott within-group korrelációkat láthatjuk. A változókat az egyes függvényeken számított abszolút korrelációjuk szerint rendeztük; a csillag indexek a legnagyobb abszolút korrelációt jelzik az egyes változók és a diszkriminancia függvények között.

29. táblázat: A diszkriminációs függvények struktúramátrixa

	Függvény			
	1	2	3	4
GROWTH	0,634*	-0,169	-0,334	0,144
PROTEC	0,329	0,743*	-0,217	-0,228
GROUP	-0,092	0,467*	0,084	-0,024
EMPLO	-0,305	0,449*	0,332	0,411
ANIM	-0,097	0,420*	-0,217	0,148
INSID	0,550	0,135	0,614*	-0,232
FAMIL	-0,121	0,148	0,574*	-0,058
STABIL	0,377	0,190	0,155	0,699*

Forrás: PASW Statistics 18.

A struktúramátrix további támpontokkal szolgál arra vonatkozóan, hogy milyen fő tengelyek osztják meg a japán társadalmat a vállalatvezetés tekintetében. Továbbra is megtaláljuk a növekedés és stabilitás logikájának nyomait, a csoportközpontú mentalitást, valamint a családias kapcsolatrendszert, amelyek Japánt ún. „magas kontextusú” társadalommá teszik (Nakane, 1972).

MELLÉKLET VI: A menedzsment összetevőinek lehetséges eredete

A menedzsment összetevői	Miből származhat…
1. Kis élettér gyakori katasztrófákkal	-
2. Konfucianizmus és kollektivizmus	1
3. Késői iparosodás	-
4. Fejlesztő állam, védett piacok	2, 3
5. Folyamatosan növekvő gazdaság	- (nem releváns)
6. Hiányos és merev munkaerőpiac	2, 3
7. „Könnyen alakítható” és odaadó alkalmazottak	2, 6, 25
8. Inkább menedzser, mint leader típusú vezetők	2
9. Homogenitás és férfi dominancia	2
10. A prioritás a vállalati érintetteké	2, 3
11. Költségorientáció (vs. termék-megkülönböztetés)	3, 4,
12. Diverzifikált portfóliók, spin-offok és start-upok	- (nem releváns)
13. Nagy, komplex, funkcionális és csoportalapú szerveződések	12, 24
14. Népes igazgatóság belső tagokkal	23
15. A központi HR fontosabb, mint a pénzügy	6, 10, 24, 30
16. Döntéshozatali folyamat: cél a konszenzus	2
17. Csoportos munkavégzés	2, 28
18. Toborzás közvetlenül az oktatásból	3, 20
19. Állandó vs. ideiglenes munkatársak	9
20. Hosszú távú foglalkoztatás	2, 5, 6
21. Ceremoniális beavatás, családi kötelékek	2, 18, 20
22. Csoportos, „on-the-job” képzések	3, 18
23. Lassú előléptetés	20, 25
24. Rotáció	20, 13
25. Szenioritás-alapú bérezés	2, 5, 20
26. Vállalati alapú szakszervezetek	20
27. Magatartás-alapú kontroll	2, 30
28. Kollektív önellenőrzés a csoportban	2
29. A döntés közös felelősség	2
30. A jó teljesítmény növekvő piaci hozamot és harmóniát eredményez	4, 5, 10

MELLÉKLET VII: Az összes változóra leírt klaszterátlagok 4 klaszteres térben

Klaszter centerek (központok)					
	Klaszter				
	1. (N=112)	2. (N=89)	3. (N=177)	4. (N=416)	Globális átlag
Elismerem a férfiak és nők közti egyenjogúságot, de valahogy kényelmesebb érzés, ha férfi a felettesem.	2,97	2,19	3,79	3,86	3,53
Nem igazán jó, ha az embernek nő a főnöke: vezetőként nem tudnak olyan jól teljesíteni, mint a férfiak.	1,96	1,57	2,17	3,13	2,58
Normális dolog, hogy a nők felmondanak, amint férjhez mennek vagy gyereket szülnek.	2,51	1,96	4,06	3,68	3,40
A japán cégek jól boldogulnak a munkaerő-toborzással.	2,11	2,61	2,61	3,76	3,14
Nem mindig jó, ha egy céget határozott vízióval rendelkező vezető irányít.	2,63	2,29	2,15	3,27	2,82
Általában nem szerencsés az üzletben kockáztatni.	2,29	2,49	2,60	3,57	3,06
A cég hosszú távon sikeresebben tud működni, amennyiben a tulajdonosok passzívak és nem követelnek rövid távú nyereséget.	3,43	3,64	4,37	3,94	3,93
Nagyon fontos, hogy egy-egy cég igazgatói ne csak a tulajdonosok érdekeit képviseljék, hanem a dolgozókét, az üzleti partnerekét, vagy a társadalomét is.	5,34	6,03	5,93	4,88	5,31
Ha a tulajdonosok noszogatják a vezetést a nyereségesség javítására rövid távon is, a vállalat teljesítménye nem lesz jobb.	3,72	4,67	3,50	3,99	3,92
A vállalati érintettek köre nem korlátozódik a részvényesekre, és a vezetésnek meg kell jelenítenie ezeket a különféle érdekeket.	5,16	5,71	5,51	4,46	4,94
A vállalatok közötti kölcsönös részvénytulajdonlás jó, mert elősegíti az együttműködést.	3,64	3,91	4,39	4,12	4,09
A vállalatok közötti kölcsönös részvénytulajdonlás nem rossz, és nem károsítja a pénzügyi eredményességet.	3,59	3,87	4,02	4,01	3,94
Egy vállalatnál a konszenzus fontosabb, mint bármilyen vezető: a csoport összetartása a legjobb eszköz ahhoz, hogy közös víziót alakítsunk ki és jó teljesítményt érjünk el.	3,51	3,45	4,69	4,15	4,10
Nem mindig mondom el a személyes véleményem a megbeszéléseken és másoknak is ezt kellene tenniük.	3,12	3,35	2,97	3,98	3,56
Döntéshozatal előtt mindig jó megismerni a többiek véleményét is a kérdéssel kapcsolatban.	5,56	5,69	6,01	4,93	5,35
A kis- és a nagyvállalatok lényegesen különböznek egymástól: természetes, hogy a bérek és a juttatások is eltérőek a vállalati méret függvényében.	5,56	5,16	5,65	4,60	5,03
Ha egyszer új munkát keresek, nem fogom elküldeni az önéletrajzomat állásközvetítő cégeknek.	2,54	2,82	2,56	3,96	3,32
Japánnak meg kellene találnia a saját útját a válságból való kilábaláshoz, mely összhangban van a kultúrájával és hagyományaival.	4,80	5,45	5,56	4,88	5,09
Ha most diplomáznék, inkább japán menedzsmenttel irányított céghez mennék dolgozni: ők jobban tudják, mire van egy fiatal alkalmazottnak szüksége.	2,94	5,12	3,97	4,70	4,33
Japánnak nem kellene az amerikai gazdaság és annak intézményei irányába tartania a saját, régi módszereinek átalakításakor.	3,74	5,44	4,10	4,45	4,38
A munka mindig csapatteljesítmény, sosem csupán egyéni eredmény.	4,22	4,61	4,79	4,29	4,43
Fontos, hogy védjük a piacainkat és munkahelyeinket a külső versenytől.	3,79	4,19	5,26	5,03	4,81

Túlságosan sok stressz és depresszió tartozik már a vállalati élethez manapság: 20 éve jobb volt az élet.	4,12	3,98	4,76	4,48	4,43
A nyereségességi mutatók (mint például a ROE) nem kellene, hogy nagyobb szerepet kapjanak, mint a bevétel vagy a piaci részesedés.	3,47	3,89	3,14	3,77	3,60
A cégeknek mindig csoportokba kellene tömörülniük, hogy erősebbek legyenek.	3,99	4,00	4,77	4,03	4,19
A szavazás nem a legjobb módja a döntéshozatalnak.	4,45	5,13	3,75	4,16	4,22
Többet kellene tennünk a konszenzus érdekében a döntéshozatal során: a csoportharmónia megéri a folyamatba fektetett plusz időt.	4,46	4,80	5,19	4,50	4,68
Jobb, ha a dolgozókat a nem az eredmény, hanem a munkavégzésük módja alapján értékeljük, mivel az eredmény sok mindentől függ.	3,96	4,54	4,55	4,30	4,33
Senkinek nem szabadna egyedül dolgoznia: a munkatársak segítenek szükség esetén és fontos szerepük van egymás esetleges hibáinak kijavításában.	4,47	5,15	5,42	4,76	4,91
A legfontosabb sikerkritérium egy vállalat számára a jó minőségű termékek elérhető áron történő előállítása – ennek megvalósulása szinte automatikus sikerhez vezet.	3,54	3,11	4,72	4,16	4,08
A japán cégeknek nem kell nagyobb figyelmet fordítaniuk a marketingre: ez nem olyan fontos, mint a termékek minősége.	3,22	3,83	2,88	3,80	3,52
Nyitott légterű irodában dolgozni nem fárasztó; minden cégben közös kellene, hogy legyen a szellemi dolgozók irodatere.	4,22	5,02	4,33	4,30	4,38
A csoportcélok elérése közös felelősségünk, nemcsak a vezetőnké.	5,59	6,02	5,84	4,79	5,28
Hosszú ideig ugyanannál a cégnél maradni jó, mivel nem akadályozza meg a belső versenyt vagy korlátozza a karrierlehetőségeket.	3,86	4,99	4,64	4,82	4,66
A nyugdíjig való (vagy tartós) foglalkoztatás nem divatjamúlt: Hosszú ideig szeretnék még a vállalatnál maradni.	3,01	4,94	4,54	4,72	4,47
Amennyire lehetséges, a kockázatokat kerülni kell, ha az veszélybe sodorhatja a munkahelyek biztonságát	4,06	4,40	4,94	4,71	4,63
Nem lehet jelentős mennyiségű munkavállalót leépíteni anélkül, hogy ez nagyobb felzúduláshoz ne vezetne akár a cégen belül, akár a széles társadalomban.	3,97	4,44	3,77	4,11	4,05
A szakszervezet dolga nem az, hogy szembeszálljon a vezetéssel és kizárólag a munkások érdekeit képviselje.	3,80	4,18	3,54	3,83	3,80
Jobb, ha a szakszervezet együttműködik a vezetéssel és jó kapcsolatot alakítanak ki, mivel a cég gazdasági jóléte az alkalmazottak érdeke is.	4,83	5,06	5,44	4,59	4,86
A szakszervezet és annak tevékenysége a mai munkavállalók számára nem irreleváns.	4,13	4,18	3,92	3,97	4,01
Jó dolog, ha dolgozik a cégnél egy korlátozott méretű, de privilegizált törzsgárda-tagság: e pozíció elérése minden munkatársat motiválni fog majd.	4,07	3,21	4,81	3,93	4,06
A „törzsgárda” és az ideiglenes munkaerő közötti különbségtétel rendben van: nem ugyanazt a munkát végzik.	3,67	3,11	3,33	3,47	3,43
A teljesítmény egyéni értékelése veszélyezteti a harmóniát, a cégeknek csoportosan kellene a teljesítményt mérniük.	2,69	2,93	3,85	3,83	3,58
A béreknek nem szabadna egészében a teljesítményen alapulniuk, a kor és a szolgálati idő szintén fontos alap.	2,47	3,94	3,07	3,94	3,54
A teljesítmény a bér szignifikáns eleme kellene, hogy legyen, de nem jó, ha egy fiatal alkalmazott többet keres, mint egy idősebb.	2,03	2,55	2,99	3,56	3,10
Az idősebbek teljesítménye rendszerint jobb a fiatalokénál, köszönhetően a nagyobb tapasztalatuknak.	2,96	3,37	4,43	4,11	3,93

Az elsősorban teljesítmény-alapú kompenzáció nem jó, mivel csak rövidtávú célokra ösztönöz, és gátolja az együttműködést.	3,22	4,09	3,72	4,12	3,90
Az idősek újrafoglalkoztatását nem kellene tiltani, mivel nem veszi el a fiatalok munkáját.	4,48	5,25	4,57	4,39	4,54
Az egyszerre felvett alkalmazottakat egyszerre kellene előléptetni: ez elősegíti a dolgozók közötti együttműködést, és korlátozza a káros versengést.	2,07	2,30	2,85	3,46	3,00
Nem jó, ha egy cég munkatársai között verseny van, mivel nem fokozza a teljesítményt.	2,66	3,40	2,77	3,98	3,46
Még ha valaki kiváló képzettséggel rendelkezik is, nem jó gyorsan előléptetni, hiszen lehet, hogy a beosztottai sokkal idősebbek lesznek nála.	1,95	2,39	2,18	3,23	2,72
Jobb, ha nem léptetjük elő nagyon gyorsan az alkalmazottakat: az idősebb vezetők rendszerint jobb munkát végeznek.	2,23	2,34	3,15	3,56	3,14
A nagyvállalatoknak nincs szükségük nagyobb fokú átláthatóságra és piaci kontrollra: ne legyen külső tagja az igazgatóságoknak.	2,47	2,57	2,41	3,33	2,92
Egy másik szervezettől érkező felsővezető (CEO) rendszerint eredményesebben tudja a vállalat hatékonyságát és termelékenységét javítani, mint egy cégen belülről kiemelt menedzser.	3,92	4,55	3,75	3,98	3,98
Jó, ha a vállalat fel tud ajánlani egy-egy igazgatósági pozíciót a karrierjük végéhez érkező felsővezetőknek.	3,81	4,44	5,23	4,41	4,51
A munkatársak rendszeres rotálása jó, mivel így a vállalat egészére vonatkozó tudásra és rálátásra tehetnek szert, és valószínűleg jobb vezetővé válhatnak később.	4,14	4,92	5,18	4,29	4,54
Az alkalmazottak rendszeres rotálásával nem kellene felhagyni: egyáltalán nem zavaró és nem akadályozza a specializációt.	3,82	5,08	4,32	4,01	4,17
Jobb szeretnék nagy, mint kis szervezetben dolgozni	3,85	3,97	4,47	3,97	4,06
„Hálás vagyok a vállalatomnak és ezt minden nap kemény munkával fejezem ki.”	4,39	4,75	5,32	4,23	4,56
A cégméret növelésének legjobb módja az, hogy ha több frissen végzett fiatalt veszünk fel a lehető legjobb egyetemekről.	2,69	2,18	2,92	2,87	2,78
Fontos számomra, hogy munka után a kollégákkal szórakozni menjünk.	4,03	4,27	5,13	3,99	4,28
Nem próbálok társas életet élni a munkahelyemen kívül.	2,44	2,44	2,51	3,29	2,90
A családtól történő elszakadással is járó céges áthelyezések elfogadhatóak és elkerülhetetlenek.	3,82	3,78	4,76	3,69	3,96
Egy munkahelyen a barátok szerzése az egyik legfontosabb dolog.	4,06	4,45	5,33	4,21	4,47
Jobb, ha a toborzást és a karriermenedzsmentet a központból végzik, mivel így kevesebbe kerül és nagyobb teret ad a munkavállalók áthelyezésére.	3,74	3,60	4,57	3,96	4,03
A toborzást és a karriermenedzsmentet nem jó a divíziókhoz telepíteni, mert nem felelne meg jobban a cég valós igényeinek.	3,14	3,73	3,10	3,72	3,50
A képességek fejlesztése (a tréningek) a vállalat felelőssége, nem pedig az egyes alkalmazottaké.	3,67	3,87	4,31	4,18	4,10
A munkaerő-közvetítő cégek (fejvadászok) ne kapjanak nagyobb szerepet az állásközvetítésben.	2,72	2,90	2,51	3,34	3,02
A japán felsővezetők nem kellene, hogy 10-nél többször keressenek többet, mint a frissen felvett fiatalok (az USA-ban a bérkülönbség 50-szeres vagy annál több is lehet).	3,86	3,93	3,06	4,15	3,84

MELLÉKLET VIII: Az empirikus elemek csoportosítása

Az értelmezés megkönnyítése végett minden esethez új címkét rendeltünk. A Pearson-együtthatókat a zárójelben jeleztük. Az S és R betűk akkor kerültek az indikátor mellé, ha a mért adatok azt támogatták (S) vagy elutasították (R).

Szenioritás, stabilitás (0.52, 0.21, 0.19), R

Lassú előléptetés	B6
Szenioritás-alapú bérezés	B8
Költségorientáció (vs. termék-megkülönböztetés)	S2
Magatartás-alapú kontroll	P1

Biztonság, védelem (0.42), S

Fejlesztő állam, védett piacok	E2
Hosszú távú foglalkoztatás	B3

Folyamatos növekedés (0.37, 0.21), R

Hiányos és merev munkaerőpiac	E3
Inkább menedzser, mint leader típusú vezetők	I2
A jó teljesítmény növekvő piaci hozamot és harmóniát eredményez	P4

A csoport prioritása (0.29, 0.2, 0.21, 0.19), S

Konfucianizmus és kollektivizmus	E1
Döntéshozatali folyamat: konszenzusos megközelítés	F4
Kollektív önellenőrzés a csoportban	P2
A döntés közös felelősség	P3
Csoportos, „on-the-job” képzések	B5

Jó hangulatú munkahely (0.185), S

Csoportos munkavégzés (open office)	F5
Rotáció	B7

Családi bevonódás (0.21, 0.11, 0.18, 0.15), SR (3:2)

„Könnyen alakítható” és odaadó alkalmazottak	I1
Ceremoniális beavatás, családi kötelékek	B4
Toborzás közvetlenül az oktatásból	B1
Állandó vs. ideiglenes munkatársak	B2
Vállalati alapú szakszervezetek	B9

Dolgozók barátságossága (0.22), S

A prioritás a vállalati érintetteké	S1
Nagy, komplex, funkcionális és csoportalapú szerveződések	F1

Belső egyezkedők (0.22, 0.09), R

Homogenitás és férfi dominancia	I3
Népes igazgatóság belső tagokkal	F2
A központi HR fontosabb, mint a pénzügy	F3

Irodalomjegyzék:

Abe, M. (2010). Introduction: Japanese Management in the 21st Century. In P. Haghirian, *Innovation and Change in Japanese Management* (pp. 1–11.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Abegglen, J. C. (1960). *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization.* Glencoe, Illinois: The Free Press.

Abegglen, J. C. (1973). *Management and Worker: The Japanese Solution.* Tokyo: Sophia University Tokyo (in cooperation with: Kodansha International Ltd.).

Abegglen, J. C. (2006). *21st-Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values.* Hampshire: Palgrave Macmillan.

Abo, T. (2007). Concluding Remarks: Japanese Hybrid Factories in Global Perspective – Diverging or Converging? In T. Abo, *Japanese Hybrid Factories: A Comparison of Global Production Strategies* (pp. 235–245). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Adams, T. F., & Kobayashi, N. (1969). *The world of Japanese business.* Tokyo: Kodansha International.

Ahmadjian, C. L., & Robbins, G. E. (2005). A Clash of Capitalisms: Foreign Shareholders and Corporate Restructuring in 1990s Japan. *American Sociological Review*, 70 (3), pp.451–471.

Ahmadjian, C. L., & Robinson, P. (2001). *Downsizing and the Deinstitutionalization of Permanent Employment in Japan.* Working paper.

Aldrich, M. (2010). On the Track of Efficiency: Scientific Management Comes to Railroad Shops, 1900–1930. *Business History Review*, 84(3), pp.501–526.

Alexander, A. J. (2000). *Corporate Restructuring in Japan: A Review.* Japan Economic Institute (JEI) Report, No.36: Weekly Review: Available at: <http://www.jei.org/Restricted/JEIR00/0036w2.html> [Accessed November 21, 2011].

Angyal, Á. (2001). *Vállalati kormányzás: Corporate Governance.* Budapest: Aula.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy.* New York: McGraw-Hill.

Ansoff, H. I. (1976). *From strategic planning to strategic management.* London, New York: Wiley.

Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1988). *The new corporate strategy.* New York: Wiley.

Aoki, M., Jackson, G., & Miyajima, H. (2007). *Corporate Governance in Japan.* Oxford and New York: Oxford University Press.

Azumi, K., & McMillan, C. J. (1975). Culture and Organization Structure: A Comparison of Japanese and British Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 5 (1): 35–47.

Bakacsi, Gy. (1996). *Szervezeti magatartás és vezetés.* Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Bakacsi, Gy. (2011). *Paradigms of Organization Behavior (MA class lecture).* Corvinus University of Budapest, Hungary. June 7.

Bakke, E. W. (1958). *The Human Resources Function.* New Have, Conn.: Yale Labor-Management Center.

Bakos, G. (1993). Technológia- és innovációpolitika Japánban. *Kereskedelmi Szemle*, 34(11): pp.19–26.

Balaton, K. (2007). *Organizational strategies and structures following the system turnaround.* Budapest: Akadémiai Kiadó.

Balaton, K., & Dobák, M. (1982). Mennyiségi és minőségi módszerek az empirikus szervezetkutatásban. *Egyetemi Szemle*, 4 (1–2), pp.87–104.

Balaton, K., & Dobák, M. (1986). A mérnöki szemlélettől a társadalmi megközelítésig (A vezetés-szervezés és szervezetelmélet kialakulása és újabb irányzatai). *Közgazdasági Szemle*, (6), pp.521–535.

Barakonyi, K., & Lorange, P. (1991). *Stratégiai management (Strategic Management).* Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barnard, C. I. (1948). *Organization and Management.* Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Bartlett, C. A., & Beamish, P. W. (2011). *Transnational Management.* New York: McGraw-Hill.

Bell, D. (1956). *Work and its Discontents: The Cult of Efficiency in America.* Boston: Beacon.

Bellah, R. N. (1957). *Tokugawa religion; the values of pre-industrial Japan.* Glencoe, Illinois: Free Press.

Bendix, R. (1974). *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization.* Berkeley: University of California Press.

Bennett, J. B., & Weiher, R. L. (1972). The well-read manager. *Harvard Business Review*, 50 (4), pp.134–146.

Benson, J. (2006). Convergence and Diversity: Emerging Patterns of Human Resource Management in Japan. In R. Haak, *The Changing Structure of Labour in Japan*. Bansingstoke: Palgrave Macmillan, pp.40–57.

Berger, S., & Dore, R. (1996). *National Diversity and Global Capitalism.* Ithaca and London: Cornell University Press.

Berinato, S. (2010). "You Have to Lead From Everywhere". *Harvard Business Review*, 88 (11): pp.76–79.

Bertalanffy, L. v. (1951). General Systems Theory: A New Approach to the Unity of Science. *Human Biology*, 23 (December), pp.302–361.

Bíró, K. (1970). *A japán kihívás.* Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Black, J. S., & Morrison, A. J. (2010). *Sunset in the Land of the Rising Sun.* Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Blau, P. M. (1972). Interdependence and hierarchy in organizations. *Social Science Research*, 1 (1), pp.1–24.

Blomström, M., Gangnes, B., & La Croix, S. (2001). *Japan's New Economy: Continuity and Change in the Twenty-First Century.* Oxford, New York: Oxford University Press.

Bloomberg. (2011). Divided DPJ is Noda's biggest obstacle to backing TPP talks. *The Japan Times Online*, [online] November 9, 2011. Available at: <http://www.japantimes.co.jp/text/nb20111109n1.html>.

Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (1987). *Management: third edition.* New York: Random House Business Division.

Bower, M. (1966). *Diriger c'est vouloir (The Will to Manage).* Paris: Hachette.

Bowey, A. M. (1976). *The sociology of organisations.* London: Hodder and Stoughton.

Boyer, L., & Equilbey, N. (1990). *Histoire du management (History of the Management).* Paris: Les Éditions d'Organisation.

Boyer, R. (1996). Convergence hypothesis revisited: globalization but still the century of nations? In S. Berger, & R. Dore, *National Diversity and Global Capitalism* (pp. 29–59). London and Ithaca: Cornell University Press.

Bremmer, I., & Pujadas, J. (2009). State Capitalism Makes a Comeback. *Harvard Business Review*, (87) 2, pp.32–34.

Buchanan, J., & Deakin, S. (2009). In the Shadow of Corporate Governance Reform: Change and Continuity in Managerial Practice at Listed Companies in Japan. In D. H. Whittaker, & S. Deakin, *Corporate Governance and Managerial Reform in Japan*, pp. 28–69. Oxford and New York: Oxford University Press.

Buchanan, L., & O'Connell, A. (2006). A Brief History of Decision Making. *Harvard Business Review*, 84 (1), pp.32–41.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation.* London: Tavistock publications.

Campbell, A., & Alexander, M. (1997). What's Wrong with Strategy? *Harvard Business Review*, 75(6), pp.42–51.

Carpenter, S. (2008). *Why Japan Can't Reform: Inside the System.* Hampshire: Palgrave Macmillan.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise.* Cambridge: M.I.T. Press.

Channon, D. F. (1973). *The strategy and structure of British enterprise.* London: Macmillan.

Chikán, A. (2005). *Vállalatgazdaságtan.* Budapest: Aula.

Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*,4(1), pp.1–22.

Child, J. (1977). *Organisations: A Guide to Problems and Practice.* London: Harper & Row.

Child, J. (1982). *A szervezetről – vezetőknek: Útmutató gyakorlati problémák megoldásához.* Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Clark, R. (1979). *The Japanese Company.* New Haven: Yale University Press.

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), pp.386–405. Doi: 10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x.

Coe, N. M., Johns, J., & Ward, K. (2006a). *Grounding the Temporary Staffing Industry: outlining the Japanese case study (Working Brief 15).* The University of Manchester. Available at: <http://www.sed.manchester.ac.uk/geography/research/gotsu/outputs/workingbriefs/download/gotsu_wb15.pdf>.

Coe, N. M., Johns, J., & Ward, K. (2006b). *The Japanese Staffing Market: International Firm Presence and Embeddedness (Working Brief 17).* The University of Manchester. Available at: <http://www.sed.manchester.ac.uk/geography/research/gotsu/outputs/workingbriefs/download/gotsu_wb17.pdf>.

Coe, N. M., Johns, J., & Ward, K. (2009). *The 2008 Top 20 Transnational Temporary Staffing Agencies: Rankings by Total Revenue (Working Brief 42).* The University of Manchester. Available at: <http://www.sed.manchester.ac.uk/geography/research/gotsu/outputs/workingbriefs/download/gotsu_wb42.pdf>.

Cole, R. (1980). Learning from the Japanese: Prospects and Pitfalls. *Management Review*, 69(9), pp.22–42.

Cole, R. E. (1971). *Japanese Blue Collar: the changing tradition.* Berkeley: University of California Press.

Cole, R. E. (1979). *Work, mobility, and participation: a comparative study of American and Japanese industry.* Berkeley: University of California Press.

Commons, J. R. (1934). *Institutional Economics: Its Place in Political Economy.* New York: Macmillan.

Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). Strategy Under Uncertainty. *Harvard Business Review*, 75(6), pp.67–79.

Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon.* Chicago: University of Chicago Press.

Cusumano, M. (1993). Japanese Manufacturing. *Harvard Business Review*, 71 (3), pp.10–11.

Czakó, E. (2000). Competitiveness at industry level: In the light of globalization Ph. D. Corvinus University of Budapest.

Davis, K. (1957). *Human Relations in Business.* New York: McGraw-Hill Book Co.

Davis, K. (1973). The Case for and against Business Assumptions of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(June), pp.312–322.

Debroux, P. (2006). The Shift Towards a Performance-Based Management System. In R. Haak, *The Changing Structure of Labour in Japan* (pp. 122–139.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Dedoussis, V. (2001). Keiretsu and management practices in Japan – resilience amid change. *Journal of Managerial Psychology*, 16(2), pp.1–16.

Diamond, J. M. (1999). *Guns, germs, and steel: the fates of human societies.* New York: Norton.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), pp.147–160.

Djelic, M.-L. (1998). *Exporting the American Model: The Postwar Transformation of European Business.* New York: Oxford University Press.

Dobák, M. (1988). *Szervezetalakítás és szervezeti formák (Organization design and organizational structure).* Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Dobák, M. (2009. February). *An Introduction to Management History.* Corvinus University of Budapest.

Dobák, M., & Antal, Z. (2010). *Vezetés és szervezés: Szervezetek kialakítása és működtetése.* Budapest: Aula.

Donaldson, L. (1984). Explaining Structural Change in Organizations: Contingency Determinism or Contingency Fit. *Australian Journal of Management*, 9(2), pp.15–24.

Donaldson, L. (1987). Strategy and Structural Adjustment to Regain Fit and Performance in Defence of Contingency Theory. *Journal of Management Studies*, 24(1), pp.1–24.

Donaldson, L. (1995). *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation.* Cambridge: Cambridge University Press.

Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations.* Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Donham, W. B. (1922). Essential Groundwork for a Broad Executive Theory. *Harvard Business Review*, 1(1), pp.1–10.

Dore, R. (1973). *British Factory – Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations.* London: George Allen & Unwin.

Dore, R. (2000). *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism. Japan and Germany versus the Anglo-Saxons.* Oxford: Oxford University Press.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management.* New York: Harper.

Drucker, P. F. (1971). What We Can Learn From Japanese Management. *Harvard Business Review*, (2).

Economic Report of the President. (2011). Washington: United States Government Printing Office.

Egeihoff, W. G. (1982). Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach. *Administrative Science Quarterly*, 27(3), pp.435–458.

Faison, E. (2007). *Managing Women: Disciplining Labor in Modern Japan.* Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

Farkas, F., & Dobrai, K. (2007). Professional Service Organizations Meeting the Challenges of a Changing Business Environment. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 7 (3), pp.73-84.

Fayol, H. (1956). *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle.* Paris: Dunod.

Fayol, H. (1984). *Ipari és általános vezetés: Tervezés – szervezés – közvetlen irányítás – koordinálás – ellenőrzés.* Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Fazekas, K., & Ozsvald, É. (2000). Növekvő munkanélküliség, rugalmasabb munkaerőpiac. *Közgazdasági Szemle*, 47 (2), pp.157-177.

Ferber, K. (2007). Maladies and Remedies. *Electronic Journal of Contemporary Japanese Studies*. Available at: <http://www.japanesestudies.org.uk/reviews/2007/Ferber.html>.

Fields, G., Katahira, H., & Wind, J. (2000). *Leveraging Japan: Marketing to the New Asia.* San Francisco: Jossey-Bass.

Follett, M. P. (1941). *Dynamic Administration.* London: Management Publicatons Trust.

Ford, H. (1922). *My Life and Work.* Garden City, New York: Doubleday, Page.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach.* Boston: Pitman.

French, W. (1964). *The Personal Management Process: Human Resources Administration.* Boston: Houghton Mifflin.

Friedrich, I., Mészáros, T., & Stahl, J. (1988). A japán felsőoktatásról: Egy hónap a Hosei Egyetemen. *Egyetemi Szemle*, 0139-4045. 10(1), pp.83–95.

Fruin, W. M. (1992). *The Japanese Enterprise System: Competitive Strategies and Cooperative Structures.* Oxford: Clarendon Press.

Fujimura, H. (2006). Managing the Development of One's Own Vocational Skills. In R. Haak, *The Changing Structure of Labor in Japan* (pp. 107–121.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Fukao, M. (2003). *Financial strains and the zero lower bound: the Japanese experience.* Basel (BIS Working papers): Bank for International Settlements, Monetary and Economic Dept.

Fukue, N. (2009). Idled nonregulars to top 190,000. *The Japan Times Online* [online] April 1. Available at: <http://www.japantimes.co.jp/text/nb20090401a3.html>.

Fuller, E. V. (2009). *Going global: culture, gender, and authority in the Japanese subsidiary of an American corporation.* Philadelphia: Temple University Press.

Füstös, L., Kovács, E., Meszéna, G., & Simonné, M. N. (2004). *Alakfelismerés (Sokváltozós statisztikai módszerek).* Budapest: Új Mandátum.

Gaál, Z. (2001). *Általános menedzsment (General Management).* Veszprém: VEK.

Gaál, Z., & Szabó, L. (2002). *Segédlet a projekt menedzsmenthez I-II.* Veszprém: Veszprémi Egyetemi Kiadó.

Gabor, A. (2000). *The capitalist philosophers: the geniuses of modern business–their lives, times, and ideas.* New York: Times Business.

Galbraith, J. R., & Nathanson, D. A. (1978). *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process.* St. Paul, Minn.: West Publishing.

Garon, S. (1997). *Molding Japanese Minds: The State in Everyday Life.* Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Gause, G. F., & Witt, A. A. (1935). Behavior of Mixed Populations and the Problem of Natural Selection. *The American Naturalist*, 69(725), pp.596–609.

Gerschenkron, A. (1962). *Economic backwardness in historical perspective: a book of essays.* Cambridge, Mass.: Belknap Press.

Gibson, J. W., Hodgetts, R. M., & Blackwell, C. W. (1999). The role of management history in the management curriculum: 1997. *Journal of Management History*, 5(5), pp.277.

Gillespie, R. (1991). *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments.* New York: Cambridge University Press.

Gomez, E. T. (2007). Family Firms, Transnationalism and Generational Change: Chinese Enterprise in Britain and Malaysia. *East Asia*, 24 (2), pp.153–172, DOI: 10.1007/s12140-007-9012-1.

Gordon, A. (1998). *The Wages of Affluence: Labor and Management in Postwar Japan.* Cambridge and London: Harvard University Press.

Graham, F. (2004). *A Japanese company in crisis.* London and New York: RoutledgeCurzon.

Guillén, M. F. (1994a). *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective.* Chicago: The University of Chicago Press.

Guillén, M. F. (1994b). The Age of Eclecticism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models. *MIT Sloan Management Review*, 36(1), pp.75–86.

Guillén, M. F. (2001). *The limits of convergence: globalization and organizational change in Argentina, South Korea, and Spain.* Princeton: Princeton University Press.

Guiot, J. M. (1984). *Szervezetek és magatartásuk.* Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Haak, R. (2006). *The Changing Structure of Labour in Japan.* Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis.* New Jersey: Pearson Education.

Hall, D. J., & Saias, M. A. (1980). Strategy Follows Structure! *Strategic Management Journal*, 1(2), pp.149–163.

Hamada, T. (1991). *American Enterprise in Japan.* Albany, New York: State University of New York Press.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1985). Do you really have a global strategy? *Harvard Business Review*, 63(4), pp.139–148.

Hanami, T. (2006). The Changing Labour Market, Industrial Relations and Labour Policy. In R. Haak, *The Changing Structure of Labour in Japan* (pp. 10–17). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Hanaoka, M. (1997a). A View of the Custom of Lifetime Employment and "Adjustment to Employee Levels". In D. B. Institute of Business Research, *Global Studies in Management: A Japanese Perspective* (pp. 127–144). Tokyo: Institute of Business Research, Daito Bunka University.

Hanaoka, M. (1997b). The Characteristics of Japanese Style Human Resource Management. In D. B. Institute of Business Research, *Global Studies in Management: A Japanese Perspective* (pp. 145–178). Tokyo: Institute of Business Research, Daito Bunka University.

Hatvany, N., & Pucik, V. (1981a). Japanese Management Practices and Productivity. *Organizational Dynamics*, 9 (4), pp.5–21.

Hatvany, N., & Pucik, V. (1981b). An Integrated Management System: Lessons from the Japanese Experience. *Academy of Management Review*, 6 (3), pp.469–480.

Hayes, D. (2000). *Japan's Big Bang: The Deregulation and Revitalization of the Japanese Economy*. Boston: Tuttle Publishing.

Hendry, J. (2003). *Understanding Japanese Society*. London and New York: Routledge.

Hirschmeier, J., & Yui, T. (1981). *The Development of Japanese Business: 1600–1980.* London: George Allen & Unwin.

Hochschild, A. R. (1997). *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Metropolitan Books.

Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), pp.75–89.

Hori, S. (1993). Fixing Japan's White-Collar Economy: A Personal View. *Harvard Business Review*, 71(6), pp.157–172.

Hoshi, T., & Kashyap, A. K. (2004). Japan's Financial Crisis and Economic Stagnation. *The Journal of Economic Perspectives*, 18 (1), pp.3–26.

Hoványi, G. (1982). *Vezetési Modellek.* Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Imai, J. (2011). *The Transformation of Japanese Employment Relations: Reform without Labor*. Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan.

Imai, J., & Shire, K. (2006). Employment Deregulation and the Expanding Market for Temporary Labour in Japan. In R. Haak, *The Changing Structure of Labour in Japan* (pp. 78–89). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Imashiro, M. (1997). The History of Railway Construction and Management in Japan. In D. B. Institute of Business Research, *Global Studies in Management: A Japanese*

Perspective (pp. 1–76). Tokyo: Institute of Business Research, Daito Bunka University.

Inagami, T., & Whittaker, D. H. (2005). *The New Community Firm: Employment, Governance and Management Reform in Japan.* Cambridge: Cambridge University Press.

Itami, H., & Roehl, T. W. (1987). *Mobilizing invisible assets.* Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Jackson, G., & Miyajima, H. (2007). Introduction: The Diversity and Change of Corporate Governance in Japan. In M. Aoki, G. Jackson, H. Miyajima, & (eds), *Corporate Governance in Japan.* New York: Oxford University Press.

Jacoby, S. M. (2007). *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States.* Princeton: Princeton University Press.

Jarrosson, B. (2004). *100 ans de management: Un siècle de management à travers les écrits (2e édition).* Paris: Dunod.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), pp.305–360.

Johnson, C. (1982). *MITI and the Japanese miracle: The growth of industrial policy, 1925–1975.* Stanford: Stanford University Press.

Johnston, S., & McAlevey, L. (1999). The rise and fall and rise of Japan's stable shareholders. *Journal of Management History*, 5 (6), pp.307–319.

Jones, G. G., & Abrahams, M. (2006). The Rise of Corporate Nationality. *Harvard Business Review*, 84 (10), pp.20–22.

Kacsirek, L., Árva, L., Várhelyi, T., & Mészáros, Á. (2005). Az eltűnt piac nyomában. *Kritika*, 34, (9), pp.28–30.

Kanter, R. M. (1991). Transcending Business Boundaries: 12,000 World Managers View Change. *Harvard Business Review*, 69, (3), pp.151–164.

Katz, R. (1998). *The System that Soured. The Rise and Fall of the Economic Miracle.* New York, London: M.E. Sharpe, Inc.

Katz, R. (2003). *Japanese Phoenix: The Long Road to Economic Revival.* New York: M.E. Sharpe.

Katz, R. (2011. November 12). note on the NBR's Japan Forum.

Kawanishi, H. (1992). *Enterprise unionism in Japan.* London: Kegan Paul International.

Keizer, A. B. (2010). *Changes in Japanese Employment Practices.* Abingdon: Routledge.

Kenney, M., & Florida, R. (1993). *Beyond mass production: the Japanese system and its transfer to the U.S.* New York: Oxford University Press.

Kester, W. C. (1996). American and Japanese Corporate Governance: convergence to best practice? In S. Berger, & R. Dore, *National Diversity and Global Capitalism* (pp. 107–137). London and Ithaca: Cornell University Press.

Keys, J. B., & Miller, T. R. (1984). The Japanese Management Theory Jungle. *Academy of Management Review*, 9 (2), pp.342–353.

Kieser, A. (1995). *Szervezetelméletek.* Budapest: Aula.

Klein, J. A. (1989). The Human Costs of Manufacturing Reform. *Harvard Business Review*, 67 (2), pp.60–66.

Koehn, N. (. (2009). *The Story of American Business from the Pages of New York Times.* Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

Kohlbacher, F., & Weihrauch, A. (2009). Japan's Silver Market Phenomenon: Golden Opportunity or Rusty Rwality? *JAPAN CLOSE-UP*, pp. 18–23 Available at: <http://i.dijtokyo.org/articles/JCU-0905_SilverMarket.pdf>.

Koike, K. (1983). *Internal Labor Markets: Workers in Large Firms.* Kyoto: Kyoto Institute of Economic Research, Kyoto University.

Kono, T. (1984). *Strategy and structure of Japanese enterprises.* London: Macmillan.

Kono, T., & Clegg, S. (2001). *Trends in Japanese Management: Continuing Strengths, Current Problems and Changing Priorities.* New York: Palgrave.

Koo, R. C. (2011). The world in balance sheet recession: causes, cure, and politics. *Real-World Economics Review*, Dec. (58), pp.19–37.

Koontz, H. (1961). The Management Theory Jungle. *Journal of the Academy of Management*, 4 (3), pp. 182–186.

Koontz, H. (1980). The Management Theory Jungle Revisited. *Academy of Management Review*, (5), April, pp.175–187.

Koontz, H., & O'Donnell, C. (1955). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions.* New York: McGraw-Hill Book Co.

Kornai, J. (2011). *Gondolatok a kapitalizmusról: Négy tanulmány.* Budapest: Akadémiai Kiadó.

Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management.* New York: The Free Press.

Kotter, J. P. (1999). What Effective General Managers Really Do. *Harvard Business Review*, 77 (2), pp.145–159.

Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency.* Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions.* Chicago: The University of Chicago Press.

Kunda, G. (1992). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation.* Philadelphia: Temple University Press.

Kuroda, T., & Maruyama, K. (1997). Corporate Strategy and the Missing Link-An Empirical Research Study of Divestment Strategy of Japanese Corporations-. In D. B. Institute of Business Research, *Global Studies in Management: A Japanese Perspective* (pp. 179–204). Tokyo: Institute of Business Research, Daito Bunka University.

Kyodo. (2009). Yearend ban planned for 'amakudari,' 'watari'. *The Japan Times Online* [online] April 1. Available at: <http://www.japantimes.co.jp/text/nn20090401f4.html>.

Kyodo. (2011). Summer bonuses decrease 0.8%. *The Japan Times Online* [online] November 2. <http://www.japantimes.co.jp/text/nb20111102a5.html>.

Ladó, L. (1986). *Szervezéselmélet és -módszertan: A vezetés szervezési funkciója.* Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Lafley, A. G. (2009). What Only the CEO Can Do. *Harvard Business Review*, 87 (5): pp.54–62.

Lamoreaux, N. R., Raff, D. M., & Temin, P. (2007). Economic Theory and Business History. In G. Jones, & J. Zeitlin, *The Oxford Handbook of Business History* (pp.37–66). New York: Oxford University Press.

Lawler III, E. E., & Mohrman, S. A. (1985). Quality circles after the fad. *Harvard Business Review*, 63 (1), pp.64–71.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and lntegration.* Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Lee, G.-Y. (2000). Japanese Management Style in Achieving the Cost Reduction Targets. In Y. Monden, *Japanese Cost Management* (pp. 397–415). London: Imperial College Press.

Levie, J. (1993). Paradigmák a vezetéstudományban. *Vezetéstudomány*, XXIV(1–2), pp.92–98.

Levitt, T. (1987). The LSD of the 1980s. *Harvard Business Review*, 65 (3), p.4.

Lewin, K. (1947). Group Decision and Social Change. In T. M. Newcomb, & E. L. Hartley, *Readings in Social Psychology.* New York: Henry Holt & Co.

Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts: selected papers on group dynamics [1935–1946]*. New York: Harper.

Liker, J. K., Fruin, W. M., & Adler, P. S. (1999). Bringing Japanese Management Systems to the United States: Transplantation or Transformation? In J. K. Liker, W. M.

Fruin, & P. S. Adler (eds.), *Remade in America: Transplanting & Transforming Japanese Management Systems* (pp.3-38). New York, Oxford: Oxford University Press.

Lincoln, J. R., & Gerlach, M. L. (2004). *Japan's Network Economy: Structure, Persistence, and Change.* Cambridge: Cambridge University Press.

Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1985). Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan. *American Sociological Review*, 50, (6), pp.738–760.

Lincoln, J. R., & McBride, K. (1987). Japanese Industrial Organization in Comparative Perspective. *Annual Review of Sociology*, 13 pp.289–312.

Lincoln, J. R., Gerlach, M. L., & Ahmadjian, C. L. (1996). Keiretsu Networks and Corporate Performance in Japan. *American Sociological Review*, 61 (1), pp.67–88.

Litterer, J. A. (1961). Systematic Management: The Search for Order and Integration. *The Business History Review*, 35, (4), pp.461–476.

Litterer, J. A. (1963). Systematic Management: Design for Organizational Recoupling in American Manufacturing Firms. *The Business History Review*, 37, (4), pp. 369–391.

Locke, R. R. (1996). *The Collapse of the American Management Mystique.* Oxford, New York: Oxford University Press.

Luthans, F. (1969). *Cases, Readings, and Review Guide for Pinciples of Management.* New York and London: John Wiley & Sons, Inc.

Luthans, F. (1973a). The Contingency Theory of Management: A path out of the jungle. *Business Horizons*, 16, (3), pp.67–72.

Luthans, F. (1973b). *Organizational behavior: A modern behavioral approach to management.* New York: McGraw Hill.

Luthans, F., McCaul, H. S., & Dodd, N. G. (1985). Research notes. Organizational Commitment: A Comparison of American, Japanese and Korean Employees. *Academy of Management Journal*, 28 (1), pp.213–219.

MacArthur, D. (1964). *Reminiscences.* New York: McGraw-Hill.

Makó, Cs. (1993). Alvállalkozás „japán" módra: Az alvállalkozói munkaszervezet összehasonlító vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 24, (12), pp.8–15.

Makó, Cs., & Nemes, F. (2002). Paradigmaváltás a munkafolyamatban: Poszt-fordizmus helyett neo-fordizmus. *Harvard Business Manager (Hungarian Edition)*, 4, (1), pp.60–69.

Makó, Cs., & Novoszáth, P. (1994). *Convergence versus divergence: the case of the corporate culture.* Budapest: Dunatáj.

Marosi, M. (1983). Előszó (Foreword). In F. Winslow Taylor, *Üzemvezetés – A tudományos vezetés alapjai.* Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Marosi, M. (1985). *Japán vállalatok vezetése és szervezése.* Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Marosi, M. (1986). A japán vállalatok sikeres vezetési és szervezési módszereiről. *Vezetéstudomány*, 17 (11), pp.22-28.

Marosi, M. (1988). *A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése – magyar gyakorlata.* Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Marosi, M. (2003). *Japán, koreai és kínai menedzsment.* Budapest: Aula.

Martin, A. (2011). Timing may be everything in TPP. *The Japan Times Online* [online] November 3. Available at: <http://www.japantimes.co.jp/text/nn20111103f1.html>.

Maruyama, K. (1997). A Comparative Study of the Japanese Management Theories of Four scholars Masumi Tsuda, Hiroshi Hazama, Ryushi Iwata and Kuniyoshi Urabe. In D. B. Institute of Business Research, *Global Studies in Management: A Japanese Perspective* (pp. 111–126). Tokyo: Institute of Business Research, Daito Bunka University.

Matsumoto, D. (2002). *The New Japan: debunking seven cultural stereotypes.* Yarmouth, Me.: Intercultural Press.

Mauboussin, M. J. (2009). When Individuals Don't Matter. *Harvard Business Review*, (87) 10, pp.24–25.

Maurice, M. & Sorge, A. (eds.) (2000). *Embedding Organizations: Societal Analysis of Actors, Organizations, and Socio-Economic Context.* Amsterdam and Philadelphia: John Benjamins.

Mayo, E. (1923). The Irrational Factor in Human Behavior: The Night Mind in Industry. *Annals of the Amirican Academy of Political and Social Science*, CX (November),117–130.

McCall Rosenbluth, F., & Thies, M. F. (2010). *Japan transformed: political change and economic restructuring.* Princeton, N.J.: Princeton University Press.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise.* New York: McGraw-Hill Book Co.

Mészáros, T. (1992). Merre tart a menedzsment-tudomány? *Ipar-gazdaság*, 44 (10) pp.1–2.

Methé, D., & Miyabe, J. (2006). Employment Practices in Japanese Firms: Can Mikoshi Management Survive? In R. Haak, *The Changing Structure of Labour in Japan* (pp.90–106). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: a synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26 (3) pp.322–341.

Mintzberg, H. (1981). Organization design: fashion or fit? *Harvard Business Review*, 59 (1), pp.103–116.

Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72 (1), pp.107–114.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Stratégiai szafari: Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben.* Budapest: HVG Rt.

Miwa, Y., & Ramseyer, J. M. (2006). *The Fable of the Keiretsu: Urban Legends of the Japanese Economy.* Chicago and London: University of Chicago Press.

Miyajima, H. (2007). The Performance Effects and Determinants of Corporate Governance Reform. In M. Aoki, G. Jackson, & H. Miyajima, *Corporate Governance in Japan* (pp.330–369). Oxford and New York: Oxford University Press.

Miyamoto, K. (2008). *International Management Accounting in Japan: Current Status of Electronic Companies.* Singapore: World Scientific.

Miyamoto, M. (1995). *Straitjacket Society.* Tokyo: Kodansha International.

Móczár, J. (1987). *Gazdaságirányítás és tervezés japán módra.* Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Moreno, J. L. (1953). *Who shall survive?: Foundations of sociometry, group psychotherapy and sociodrama.* Beacon, N. Y.: Beacon House.

Morgan, G. (1997). *Images of organization.* Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Morikawa, H. (2001). *A History of Top Management in Japan: Managerial Enterprises and Family Enterprises.* New York: Oxford University Press.

Mouer, R., & Kawanishi, H. (2005). *A Sociology of Work in Japan.* Cambridge, New York: Cambridge University Press.

Nakagawa, K. (1983). Japanese Management: An Interdisciplinary Approach. In *Orientation Seminars on Japan, no.12* (pp.1–7). Tokyo: The Japan Foundation Office for the Japanese Studies Center,.

Nakane, C. (1972). *Japanese Society.* Berkeley: University of California Press.

Nakane, C. (1990). Tokugawa society. In C. Nakane, & S. Oishi, *Tokugawa Japan: The Social and Economic Antecedents of Modern Japan* (pp. 213–240). Tokyo: University of Tokyo Press.

Nakane, C., & Oishi, S. (1990). *Tokugawa Japan: The Social and Economic Antecedents of Modern Japan.* Tokyo: University of Tokyo Press.

Nakase, T. (1979). The Introduction of Scientific Management in Japan and its Characteristics. In K. Nakagawa, *Labor and Management (Proceedings of the Fourth Fuji Conference)* (pp. 171–202). Tokyo: University of Tokyo Press,.

Nakata, H. (2011). Carmakers back TPP talks decision. *The Japan Times Online* [online] November 13. Available at: <http://www.japantimes.co.jp/text/nb20111113a3.html>.

Nemes, F. (2006). *Szervezet és vezetés.* Budapest: BCE KTI.

New York Stock Exchange Euronext. (2011). *European Equities.* Yearly Statistics: Euronext Fact Books [online] Feburary 1. Available at: <http://europeanequities.nyx.com> [Accessed December 14, 2011].

Newman, W. H. (1969). *L'art de la gestion (Aministrative Action).* Paris: Dunod.

Nielsen, R. P. (1988). Cooperative Strategy. *Strategic Management Journal*, 9 (5) pp.475–492.

Ogura, M. (2004). *Delivering the Goods: Entrepreneurship and Innovation in a Japanese Corporation.* Tokyo: The International House of Japan.

Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist: the Art of Japanese Business.* New York: McGraw-Hill.

Ohmae, K. (1989). Managing in a Borderless World. *Harvard Business Review*, 67 (3), pp.152–161.

Ohmae, K. (1995). Letter from Japan. *Harvard Business Review*, 73 (3), pp.154–163.

Ohtaki, R., Umezu, H., & Sugiura, M. (2010). *Fundamentals of Human Capital Management for Asian Global Companies.* Singapore: Marshall Cavendish

Ohtsu, M. (2002). *Inside Japanese Business: A Narrative History, 1960–2000.* Armonk and London: M.E. Sharpe.

Okabe, M. (2002). *Cross Shareholdings in Japan: A New Unified Perspective of the Economic System.* Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.

Okuda, K. (1974). Managerial Evolution in Japan. *Personnel Review*, 3 (3), pp.52 – 58.

Olcott, G. (2009). *Conflict and Change: Foreign Ownership and the Japanese Firm.* New York: Cambridge University Press.

Olcott, G. (2011). A note in NBR's Japan Forum, November 13.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge.* Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Ouchi, W. G., & Jaeger, A. M. (1978). Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. *The Academy of Management Review*, 3 (2), pp.305–314.

Ozsvald, É. (2007). A japán corporate governance új modellje (The new model of corporate governance in Japan). In I. Szerdahelyi, & P. Wintermantel, *Japanológiai körkép*

(An Overview of Japanese Studies in Hungary) (pp. 391–408). Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.

Palmer, D., Friedland, R., Devereaux Jennings, P., & Powers, M. E. (1987). The Economics and Politics of Structure: The Multidivisional Form and the Large U.S. Corporation. *Administrative Science Quarterly*, 32 (1), pp.25–48.

Papp, I. (2003). *Szolgáltatások a harmadik évezredben.* Budapest: Aula.

Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management: applications for American executives.* New York: Simon and Schuster.

Perlow, L. A. (1997). *Finding Time: How Corporations, Individuals, and Families Can Benefit from New Work Practices.* Ithaca and London: ILR Press.

Pindur, W., Rogers, S. E., & Kim, P. S. (1995). The history of management: a global perspective. *Journal of Management History*, 1 (1), pp.59-77.

Podolny, J. M. (2009). The Buck Stops (and Starts) at Business School. *Harvard Business Review*, 87 (6), pp.62–67.

Poór, J. (1996). Bérezés-ösztönzés menedzsment nemzetközi vállalatoknál (Compensation Management in Multinational Firms). *Munkaügyi Szemle*, 40, (7–8), pp.38–42.

Poór, J. (2005). *A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái.* Budapest: Akadémiai Kiadó.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors.* New York: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* New York: Free Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), pp.78–92.

Porter, M. E., Takeuchi, H., & Sakakibara, M. (2000). *Can Japan compete?* Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Macmillan.

Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis.* Chicago: University of Chicago Press.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), pp.79–91.

Pucik, V. (1984). White-collar human resource management in large Japanese manufacturing firms. *Human Resource Management*, 23 (3), pp.257–276.

Pucik, V., & Hatvany, N. (1982). *Management Practices in Japanand Their Impact on Business Strategy (Working Paper No.317).* The University of Michigan: Division of Research, Graduate School of Business Administration.

Pudelko, M. (2006). Decision-Making in Japanese Companies. In R. Haak, *The Chnaging Structure of Labour in Japan* (pp.58–77). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14 (1), pp.91–114.

Putnam, A. O. (1985). A redesign for engineering. *Harvard Business Review*, 63 (3), pp.139–144.

Pyle, K. B. (1996). *The Making of Modern Japan.* Lexington, Massachusetts: D. C. Heath and Company.

Rappaport, A., & Sirower, M. L. (1999). Stock or Cash? *Harvard Business Review*, 77 (6), pp.147–158.

Rebick, M., & Takenaka, A. (2006). *The Changing Japanese Family.* London and New York: Routledge.

Roach, S. S. (1996). The Hollow Ring of the Productivity Revival. *Harvard Business Review*, 74 (6), pp.81–89.

Robbins, S. P. (1991). *Management.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Roe, M. J. (1994). *The Political Roots of American Corporate Finance.* Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Roethlisberger, F. J. (1977). *The elusive phenomena: an autobiographical account of my work in the field of organizational behavior at the Harvard Business School.* Boston, Mass.: Harvard University Press.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne works, Chicago.* Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Román, Z. (1972). *Progress and planning in industry: Proceedings of the International Conference on Industrial Economics: Budapest, 14–17 april, 1970.* Budapest: Akadémiai Kiadó.

Román, Z. (2003). A versenyképesség kulcsa: A termelékenység. *Munkaügyi Szemle*, 47, (6), pp.28–32.

Rozman, G. (2002). Can Confucianism Survive in an Age of Universalism and Globalization? *Pacific Affairs*, 75 (1) pp.11–37.

Saito, T., & Vaszkun, B. (2010). What is the Lifetime of the 'Lifetime Employment'? Empirical Research from Japan. *Journal of Asia Pacific Studies*, 1 (3), pp.591–614.

Sajtos, L., & Mitev, A. (2007). *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv.* Budapest: Alinea.

Sako, M. (1992). *Prices, Quality and Trust: Inter-Firm Relations in Britain & Japan.* Cambridge: Cambridge University Press.

Sako, M. (1998). Does Trust Iimprove Business Performance? In R. M. Kramer, *Organizational Trust: A Reader* (pp.267-292). Oxford: Oxford University Press.

Sakudo, Y. (1990). The management practices of family business. In C. Nakane, & S. Oishi, *Tokugawa Japan: The Social and Economic Antecedents of Modern Japan* (pp. 147–166). Tokyo: University of Tokyo Press.

Sato, T. (1990). Tokugawa villages and agriculture. In C. Nakane, & S. Oishi, *Tokugawa Japan: The Social and Economic Antecedents of Modern Japan* (pp. 37–80). Tokyo: University of Tokyo Press.

Schaede, U. (2008). *Choose and Focus: Japanese Business Strategies for the 21st Century.* Ithaca: Cornell University Press.

Schor, J. B. (1992). *The Overworked American.* New York: Basic Books.

Schreyogg, G. (1980). Contingency and Choice in Organization Theory. *Organization Studies*, 1 (4), pp.305–326.

Schulz, F. (2006). Recruitment in Japan. In R. Haak, *The Changing Structure of Labour in Japan* (pp. 169–179). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Schwarz, J. E., & Volgy, T. J. (1985). The myth of America's economic decline. *Harvard Business Review*, 63 (5), pp.98–107.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration; a sociological interpretation.* Evanston, Ill.: Row, Peterson.

Sheard, P. (1986). *Intercoporate shareholdings and structural adjustment in Japan.* Canberra, Australia: Research School of Pacific Studies, Australian National University.

Shinpo, H. (2008). *Historical development of Japanese companies: corporate governance and foreign investment.* [S.l.]: CreateSpace.

Sibbet, D. (1997). 75 Years of Management Ideas and Practice 1922–1997. *Harvard Business Review*, Supplement, 75 (5), pp.2–12.

Silverman, D. (1970). *The theory of organisations: a sociological framework.* London: Heinemann Educational.

Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization.* New York: Macmillan.

Simpson, J. R., & Schoenbaum, T. J. (2011). Japan has viable options on the TPP conundrum: Why not use one? *The Japan Times Online* [online] November 3. Available at: <http://www.japantimes.co.jp/text/eo20111103a1.html>.

Skaggs, B. C., & Leicht, K. T. (2005). Management Paradigm Change in the United States: A Professional Autonomy Perspective. In L. A. Keister, *Entrepreneurship* (pp. 123–150). Kidlington, Oxford: Elsevier.

Smith, A. (1937). *The wealth of the nations.* London: Everyman's Library.

Sugimoto, Y. (2003). *An introduction to Japanese society.* Cambridge and New York: Cambridge University Press.

Szabó, K. (1999). Hálózatok hiperversenyben: Vállalatok szétesése molekuláris egységekre és összekapcsolódásuk. *Vezetéstudomány*, 30 (1), pp.15–25.

Szabó, K., & Kocsis, É. (2002). *Digitális paradicsom vagy falanszter?: A személyes tömegtermelés.* Budapest: Aula.

Szentpéteri, I. (1974). *Az igazgatástudomány szervezéselméleti alapjai.* Budapest: Akadémiai Kiadó.

Szintay, I. (2004). The changing tendencies of economic organizations, where are the borders? *Theory methodology practice*, 1, (2), pp.51–58.

Tadokoro, M. (1999). The end of Japanese egalitarianism. *Bulletin del Committee on Intellectual Communication*, (3) p.60-72.

Tari, E. (1995). Adalékok a vállalati stratégia elméletének és gyakorlatának korai fejlődéstörténetéhez. *Vezetéstudomány*, 26, (12), pp.14–22.

Tari, E. (2002). Konszernek kialakulása és fejlődése. In R. Bühner, M. Dobák, & E. Tari, *Vállalatcsoportok: Konszern szervezetek, holding-struktúrák* (pp. 45–64). Budapest: Aula.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management.* New York; London: Harper & Brothers.

Taylor, F. W. (1983). *Üzemvezetés – A tudományos vezetés alapjai.* Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Théret, B. (2000). Theoretical problems in international comparisons: Towards a reciprocal improvement of societal analysis and régulation theory by methodic structuralism. In M. Maurice, & A. Sorge, *Embedding Organizations: Societal Analysis of Actors, Organizations and Socio-Economic Context* (pp. 101–116). Amsterdam and Philadelphia: John Benjamins.

Thomann, B. (2008). *Le salarié et l'entreprise dans le Japon contemporain: Formes, genèse et mutations d'une relation de dépendance (1868–1999).* Paris: Les Indes savantes.

Tokunaga, S. (1983). Marxist interpretation of Japanese industrial relations, with special reference to large private enterprises. In T. Shirai, *Contemporary Industrial Relations in Japan* (pp. 313–329). Madison: University of Wisconsin Press.

Totman, C. (2006). *Japán története.* Budapest: Osiris.

Tsuneyoshi, R. (2001). *The Japanese Model of Schooling.* New York and London: RoutledgeFalmer.

Tsurumi, Y. (1987). The U.S. Trade Deficit with Japan. *World Policy Journal*, 4 (2), pp.207-230.

Tsutsui, W. M. (2001). *Manufacturing Ideology: Scientific Management in Twentieth-Century Japan.* Princeton and Oxford: Princeton University Press.

Turner, C. E. (1932). *Test Room Studies in Employee Effectiveness.* Read before the Industrial Hygiene Section of the American Public Health Association at the 61st Annual Meeting in, Washington, D. C. Available at: <http://ajph.aphapublications.org/cgi/reprint/23/6/577.pdf>.

Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In B. M. Staw, & L. L. Cummings, *Research in organizational behavior, vol. 7*. (pp. 171–222). Greenwich, CT: JAI Press.

U.S. Dept. of Commerce, Bureau of the Census. (1975). *Historical Statistics of the United States: Colonial Times to 1970, Part 1*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.

Umezu, H. (2009). *Human Capital Management (MBA class lecture).* Waseda University, Tokyo, Japan. December 15.

Urista, S. (2011). Cause and Effect (note on the NBR's Japan Forum). October 26.

van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20 (3), pp.510–540.

Varga, Gy. (1972). *A japán business: Irányítás és vezetés.* Budapest: Kossuth.

Vaszkun, B. (2010). Crises and Employment In Japan: Maintaining Stable Employment in a Crisis Context. *SOUTH-EAST EUROPE (International Relations Quarterly)*, 1(3). Available at: <www.japss.org/JAPSDec2010.html>

Vecsenyi, J. (1992a). Amerika panaszkodik. *Figyelő*, 36 (Febr. 27), – p. 27.

Vecsenyi, J. (1992b). Újkeletű amerikanizmusok: Levelek Tulsából. *Figyelő*, 36 (June 18), – p. 25.

Veresné, S. M. (1993). Szervezetelemzés és fejlesztés szakértői rendszerrel. *Vezetéstudomány*, 24, (3–4), pp.61–72.

Vogel, E. F. (1979). *Japan as number one: lessons for America*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Vogel, S. K. (2006). *Japan remodeled: how government and industry are reforming Japanese capitalism.* Ithaca: Cornell University Press.

Voordeckers, W., Van Gils, A., & Van den Heuvel, J. (2007). Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 45 (1), pp.137–156.

Voszka, É. (1991). Tulajdonosok és menedzserek. *Európa Fórum*, Vol 1, (2), pp.104–115.

Voszka, É. (2011). Erős állam: A verseny feltétele vagy torzítója? *Külgazdaság*, 55, (5–6), pp.3–30.

Waring, S. P. (1991). *Taylorism Transformed: Scientific Management Theory Since 1945.* North Carollina: The University of North Carolina Press.

Washburn, N. T. (2009). Why Profit Shouldn't Be Your Top Goal. *Harvard Business Review*, 87, (12), p.23.

Webber, A. M. (1990). A New Separation. *Harvard Business Review*, 68 (1), pp.209–210.

Weber, M. (1930). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism.* London: G. Allen & Unwin, Ltd.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization, trans. by A.M. Henderson and T. Parsons.* New York: Free Press.

Weiss, A. (1984). Simple truths of Japanese manufacturing. *Harvard Business Review*, 62 (4), pp.119–125.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp.171–180.

West, G. B. (2007). Innovation and Growth: Size Matters. *Harvard Business Review*, 85 (2), pp.34–35.

Whyte, W. F. (1948). *Human Relations in the Restaurant Industry.* New York: McGraw-Hill Book Co.

Williamson, O. E. (1970). *Corporate control and business behavior: an inquiry into the effects of organization form on enterprise behavior.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization.* New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.* New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance.* New York: Oxford University Press.

Wissema, J. G., van der Pol, H. W., & Messer, H. M. (1980). Strategic Management Archetypes. *Strategic Management Journal*, 1 (1), pp.37–47.

Witzel, M. (. (2005). *The Encyclopedia of the History of American Management.* Bristol: Thoemmes Continuum.

Wolff, E. N. (2007). *Recent Trends in Household Wealth in the United States: Rising Debt and the Middle-Class Squeeze.* Annandale-on-Hudson, New York: The Levy Economics Institute of Bard College.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world: based on the Massachusetts Institute of Technology 5-million dollar 5-year study on the future of the automobile.* New York: Rawson Associates.

Wood, S. (1979). A Reappraisal of the Contingency Approach to Organization. *Journal of Management Studies*, 16 (3), pp.334–354.

Woodward, J. M. (1965). *Industrial organization: theory and practice.* London: Oxford University Press.

Wren, D. A. (1994). *The Evolution of Management Thought.* New York: John Wiley & Sons, Inc.

Wren, D. A. (2005). *The History of Management Thought.* New York: John Wiley & Sons, Inc.

Wriston, W. B. (1990). The State of American Management. *Harvard Business Review*, 68 (1), pp.78–83.

Yaziji, M. (2008). Time to Rethink Capitalism? *Harvard Business Review*, 86 (11), pp.27–28.

Yoshimori, M. (1995). Whose Company Is It? The Concept of the Corporation in Japan and the West. *Long Range Planning*, 28 (4), pp.33–44.

Yoshino, M. Y. (1968). *Japan's Managerial System: Tradition and Innovation.* Cambridge, Mass.: MIT Press.

Zaleznik, A. (1992). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 70 (2), pp.126–135.

Zhu, Z. (2009). *Understanding East Asia's Economic "Miracles".* Ann Arbor, Michigan: Association for Asian Studies.

A szerző témában megjelent publikációi:

Magyar nyelvű publikációk

Marosi, M. & Vaszkun, B. (2009). A japán menedzsment kialakulása és fejlődése. In: Szöveggyűjtemény a Vezetéselmélet és módszertan c. tárgyhoz, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet

Vaszkun, B. (2008). Kína a nemzetközi üzleti gazdaságtan tükrében. In: Czakó, E. (ed): Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet

Idegen nyelvű publikációk

Vaszkun, B. & Tsutsui, W. (2012). A Modern History of Japanese Management Thought. *Journal of Management History* (18) 4. (pp.1-17)

Vaszkun, B. (2011). Taylor and After: Paradigms in the History of Management. Conference paper: "Scientific Management" and Management Science Today, University of Szeged, Hungary, November 5.

Vaszkun, B. (2011). La défense japonaise dans un contexte de multidisciplinarité. In: Renaud, P., Maár, J. & Sandu, T., *Ouest-Est: Dynamiques centre-périphérie entre les deux moitiés du continent* (77-82). Paris: L'Harmattan. ISBN: 978-2-296-13972-5

Saito, T. & Vaszkun, B. (2010). What is the Lifetime of the "Lifetime Employment"? Empirical Research from Japan. *Journal of Asia-Pacific Studies* (1) 3. www.japss.org/JAPSDec2010.html

Vaszkun, B. (2010). Crises and Employment in Japan: Maintaining Stable Employment in a Crisis Context. *South-East Europe – International Relations Quarterly* (1) 3. http://dke.equal.hu/page/vol.asp?strVol=GIXBRT