



**Gazdálkodástani  
Doktori Iskola**

## **TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Vaszkun Balázs György**

**Száz év menedzsment:  
Amerikai paradigmák és a japán vállalatvezetés átalakulása**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. Dobák Miklós**  
Intézetigazgató egyetemi tanár

Budapest, 2012



**Vezetéstudományi Intézet**  
**Vezetés és Szervezés Tanszék**

**TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Vaszkun Balázs György**

**Száz év menedzsment:  
Amerikai paradigmák és a japán vállalatvezetés átalakulása**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. Dobák Miklós**  
Intézetvezető egyetemi tanár

© Vaszkun Balázs

A disszertáció elkészítését a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatta.

## Tartalomjegyzék

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása.....	6
II. Alkalmazott kutatási módszer .....	8
II. 1. Módszertani háttér és a kutatási terv .....	8
II. 2. A japán terepmunka megalapozása .....	9
II.3. Adatgyűjtés.....	10
II.4. Panel, érvényesség, megbízhatóság, általánosíthatóság .....	11
II.5. Saját kutatói szerepem .....	13
III. A kutatás tudományos eredményei .....	14
III.1. A hipotézisek igazolása.....	14
III.2. A kutatási kérdés megválaszolása, közelebb kerülés a menedzsment változásának, a rá ható erőknek a megértéséhez.....	14
IV. Hivatkozások jegyzéke .....	19
V. A témakörrel kapcsolatos főbb publikációk.....	22

## I. Kutatási előzmények és a téma indoklása

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:

<b>Kutatási terület / kérdés (I.)</b>	
<i>Hogyan változnak a szisztematikus, tervezett és tudatos menedzsment nemzeti sajátosságai?</i>	
<p style="text-align: center;"><b>Elméleti keretek</b></p> <p>Kontingenciaelmélet + a változás modellje → A változás főképp a külső körülményekhez való alkalmazkodásnak köszönhető. → Lehet radikális és inkrementális, illetve belső és külső indíttatású.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Történelmi elemzés</b></p> <p>Az amerikai, ill. japán vállalatvezetés fejlődése → Az amerikai menedzsmenttörténetben rendszeres átalakulás figyelhető meg. → Japánra úgy tűnik, ez kevésbé igaz.</p>
<b>Megállapítás:</b>	
<i>Japán változással szembeni visszafogottsága magyarázható (legalábbis részben) az intézményi közgazdaságtan, az ügynök- és a tranzakciós költség elméletekkel.</i>	
<b>Kutatási terület / kérdés (II.)</b>	
<i>Mit gondol a japán társadalom a hagyományos vezetési módszerekről, hogyan csinálnák ezt ma?</i>	
<p style="text-align: center;"><b>1. hipotézis:</b></p> <p><i>A vállalatvezetés gyakorlatának meg kell felelnie a társadalmi elvárásoknak.</i></p> <p style="text-align: center;"><b>2. hipotézis:</b></p> <p><i>A japán társadalom jelentős csoportjai ma is támogatják a régi vezetési módszereket.</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>3. hipotézis:</b></p> <p><i>A japán vezetési rendszer egyes elemei annyira beágyazottak és olyan mértékben függenek kölcsönösen egymástól, hogy ez a rendszer részleges megváltozását nehezkessé teszi.</i></p>
<p style="text-align: center;"><b>Részletes elemzés:</b></p> <p style="text-align: center;">a japán vezetési rendszer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit értünk „japán menedzsmenten”?</li> <li>• Mik a főbb jellemzői?</li> <li>• Hogyan fejlődött ki és változott azóta?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Kérdőíves kutatás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A H1, H2 és H3 vizsgálata</li> <li>• A „buborék” utáni attitűdök fel-térképezése</li> <li>• Egy új rendszer felvázolása</li> </ul>
Összefoglalás és következtetések	

A dolgozat témája és kérdései nem újak: minden egyes fejezet mögött jelentős mennyiségű szakirodalom áll.

Az elméleti alapokat és a dolgozat keretmodelljét a kontingenciaelmélet (Dobák és Antal 2010, Donaldson 2001, Kieser 1995), az ügynökelmélet (Eisenhardt 1989, Kieser 1995, Ross 1973) és a tranzakciós költségek elméletének (Kieser 1995, Williamson 1975, 1985, 1996) kombinációja határozza meg. Az amerikai menedzsment történetét elsősorban Wren (1994, 2005), Guillén (1994), Locke (1996) és Pindur, Rogers és Kim (1995) írásai és a *Harvard Business Review* cikkei alapján dolgoztam fel. A japán menedzsment történetének

alapjául Tsutsui (2001), Fruin (1992), Hirschmeier és Yui (1981), valamint Totman (2006) és Pyle (1996) munkái szolgáltak. A japán menedzsment jellemzőinek leírásába igyekeztem bevonni a „klasszikusnak” számító nagy nevek (Abegglen, Cole, Dore, Fruin, Gerlach, Gordon, Hatvany, Inagami, Jacoby, Lincoln, Nakane, Ohmae, Ouchi, Pucik, Sako és Whittaker) mellett fiatalabb, illetve japán és magyar kutatók munkáit is. A kutatás szintén számos, hasonló kérdéseket feszegető terepmunka áttanulmányozása után és azokkal összevetésben készült (lásd például a japán minisztériumok, kormányzervek megbízásából készült felméréseket, nemzetközi szervezetek összehasonlító felméréseit, ill. Dore 2000, Thomann 2008, Inagami és Whittaker 2005 munkáit).

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. Saját munka a dolgozat elméleti keretmodellje is, melynek segítségével a menedzsment változását értelmezem. Ennek segítségével 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.

A kutatási kérdéseim alapját tehát a következő átfogó kutatási kérdés képezi: **Hogyan változnak a szisztematikus, tervezett és tudatos menedzsment nemzeti sajátosságai? Milyen – elsősorban társadalmon belüli – erők képesek hatni ezekre? E kérdés kibontását és megválaszolását jelentik a következő lépések:**

- 1. lépés:** Az elméleti keretmodell létrehozása, mely a változást két dimenzió mentén értelmezi: annak indíttatása (külső vs. belső) és annak mértéke, sebessége alapján (radikális vs. inkrementális).
- 2. lépés:** Az amerikai és a japán menedzsmenttörténet leírása és összevetése. További kérdések: Hogyan írható le száz év vezetéstudományi fejlődésének lényege? Azonosíthatóak-e jellemző korszakok, melyeken belül számottevő homogenitás, míg egymáshoz képest nagymértékű heterogenitás mutatható ki? Mit mondhatunk összefoglaló jelleggel az amerikai, illetve a japán menedzsmenttörténet alapján a rendszer változásairól?
- 3. lépés:** A japán menedzsment leírása, a kutatás előkészítése. További kérdések: Hogyan értelmezhető a menedzsment nemzeti (vagy makro) szinten? Ahhoz, hogy konkrét esetekben változásról írassunk, meg kell tudni határozni a változás előtti és a változás utáni állapotot, amihez jól azonosítható szempontokra, dimenziókra van szükség. Hogyan írható le a japán menedzsment? Milyen dimenziók lehetnek relevánsak a kontingenciaelmélet alapján? Hogyan változik a rendszer ezen dimenziók, szempontok mentén?

4. **lépés:** A kérdőíves kutatás megtervezése és kivitelezése, amely megerősíti vagy cáfolja elméleti eredményeinket. További kérdések: Vajon a japánok nem is akarnak változást? Vagy akarnak, de a rendszer túlságosan mélyen gyökerezik? Hogyan vélekednek ők a menedzsment hagyományos japán sajátosságairól? Kik azok, akik támogatják a jelenleg fennálló rendszert, vezetői struktúrákat, és kik azok, akik változtatni szeretnének? A fenti kérdések megválaszolása segít értékelni a változás belső mozgatórugóit Japánban, és megbecsülni, hogy milyen irányban változik majd ez a rendszer.

#### **Hipotézisek:**

- A dolgozatban összegezett, szakirodalomban összegzett trendek java a társadalom általános elvárásait tükrözi.
- A japán menedzserek és állandó státuszú alkalmazottak többsége a japán menedzsment jellemzőinek legtöbbszörét támogatja, de vannak egyéb (valószínűleg kisebb hatalmú) csoportok a társadalomban, amelyek nem.
- Ezen jellemzők körében minden elem szignifikánsan kapcsolódik legalább egy másik elemhez.

## **II. Alkalmazott kutatási módszer**

### ***II. 1. Módszertani háttér és a kutatási terv***

Az elméleti leírás és a szakirodalom feldolgozása elsősorban kvalitatív kutatások, esettanulmányok feldolgozására épült, és számottevő feldolgozatlan területet jelentett a Lehman-válság utáni, kvantitatív, statisztikailag megalapozott eredményekre épülő elemzések hiánya.

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

A külföldi elemzők gyakran hangot adnak a 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 jelentős része támogatja a hagyományos módszereket, feltehetően azért, mert ez a társadalmi hatalmuk forrása. Könnyen lehet, hogy ez a csoport jelentős létszámot (arányt) vagy hatalmat képvisel a társadalom



többi részéhez képest. Egy másik lehetőség az, hogy a japán menedzsment-rendszer összetevői annyira összefonódtak, hogy nehéz, ha nem lehetetlen megváltoztatni az egyiket anélkül, hogy ez a többire is kihatna – ez pedig további akadályokat állít a jelentős átalakulás útjába.

Kutatásunknak tisztázni kell ezeket a kérdéseket. Tisztázni kell, hogy mi a japán társadalom (annak minden tagja: foglalkoztatottak és munkanélküliek, férfiak és nők, fiatalok és öregek...) általános álláspontja a menedzsment dolgozatban ismertetett jellemzőivel kapcsolatban. Másrészt ki kell deríteni, hogy vannak-e támogatóik ezeknek az elemeknek, és ha igen, kik azok.

A kutatási kérdésre és a felvetett hipotézisekre a keresztábra, a korrelációs mátrix, a klaszterelemzés, a sokdimenziós skálázás és a diszkriminancia-elemzés statisztikai felhasználásával fogunk tudni majd válaszolni.

## II. 2. A japán terepmunka megalapozása

Felsoroltuk a japán menedzsment-rendszernek a szakirodalomban ismertetett minden „klasszikus” elemét, (lásd az 1. 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. Hogy ezt megvalósíthassuk, legalább egy (érzékeny, vagy alaposabb megértést igénylő témák esetében több) szempontból visszajelzést kellett kapnunk minden tételről.

### 1. táblázat: A japán és az amerikai menedzsment összehasonlítása (80-as és 90-es évek)

Japán	Egyesült Államok (US)
<b>Környezet</b>	
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
<b>Vállalati adottságok</b>	
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
<b>Stratégia</b>	
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
<b>Struktúra</b>	
13. Nagy, komplex, funkcionális és csoport-alapú 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, ill. szavazás
17. Csoportos munkavégzés (open office, csoportonként rendeződés)	Egyéni teljesítmény, verseny és irodák
<b>HR / OB / Foglalkoztatáspolitiká</b>	
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
<b>Kontroll és teljesítmény</b>	
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 2., 3. és 4. fejezet hivatkozásai alapján.

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 menedzsment-gyakorlattal 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 negatívát, és a két irány rapszodikusán változott, hogy lássuk, mennyire figyelnek a válaszadók. A tíz válaszadóval végzett teszt-fázist követően a végleges kérdőívet felöltöttük a SurveyMonkey honlapjára, és a válaszadók az interneten keresztül válaszoltak.

### **II.3. Adatgyűjtés**

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 ill. MBA szintű gazdasági programok oktatói (tudományos szakértők, jelenleg potenciálisan domináns

csoport), gazdasági tanulmányokat folytató diákok (potenciálisan domináns csoport a jövőben). Ezzel párhuzamosan kontroll-véleményeket is begyűjtöttünk egyéb kategóriákból, hogy Japán minden régiójából, mindenféle nemzetiségtől és státuszhierarchia-szintről kapjunk visszajelzést, 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.

#### ***II.4. Panel, érvényesség, megbízhatóság, általánosíthatóság***

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 félbehagyott kérdőívet figyelmen kívül hagytunk.

Másrészt azonban meg kell említeni, hogy az online adatgyűjtésnek hátrányai is vannak, 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 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. Bízunk benne, 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. Ami a származási országot illeti, 86,8% japán, 4,4% ázsiai országokból származik, 3,5% európai, 4,2% angolszász, 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 (Tokio környékén), a többiek Japán különböző tartományaiban élnek. Viszonylag jól képzettek, és több mint 63% rendelkezik legalább BSc fokozattal.

Néhány megjegyzést kell tennünk az esetleges mérési hibákról is, 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.

Az internet-alapú 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 önmagukon belül súlyosan 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 kérdőívben belül is következetesen alkalmazni, fel kell tételeznünk, 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, ami az adatok értelmezését illeti, 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 dolgról 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 képzetek legyenek nemzetközi gazdasági kérdésekben. Ilyen értelemben a felmérés lehetőséget teremt a helyi attitűdök mélyebb megértésére és a nemzeti menedzsment-jellemzők jobb összehasonlítására.

### ***II.5. Saját kutatói szerepem***

A kérdőívek tesztelésén kívül az adatfelvétel során nem volt közvetlen kapcsolatom a válaszadókkal. Nem volt lehetőségem sem a befolyásolásukra, sem a válaszaik személyes kapcsolatunk által vezérelt, diszkriminatívnak minősülő értelmezésére. Magyarként nem érhet a nemzetiségi alapú elfogultság vádja sem akár az amerikai, akár a japán adatok, történelmi leírások vizsgálata során. Az amerikai menedzsment történetének leírása elsősorban amerikai forrásokra támaszkodik, Japánt pedig összetett „szemüvegen” keresztül láttatom – hiszen sokszor találunk véleménykülönbséget a tengeren túl élő amerikai elemzők, a Japánban élő amerikai (és más, külföldi) elemzők, külföldön élő és otthon maradt japánok között is. Igyekszem minden szempontot bemutatni ezek közül. Szándékosan nem jutottam el ugyanakkor olyan fázisba, ahol személyes véleményt vagy értékítéletet alakíthattam volna ki Japán múltjával, jelenével, illetve jövőjével kapcsolatban.

### **III. A kutatás tudományos eredményei**

#### ***III.1. A hipotézisek igazolása***

Az elemzés 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 menedzsment-rendszer elemei között igen erős kapcsolódás van, ami valószínűleg tovább nehezíti a változást.

Mindhárom hipotézisre találtam bizonyítékokat: az elmélet párhuzamban volt a mért eredményekkel; két olyan klaszter támogatta szignifikánsan a hagyományos menedzsmentet, amelyeknek a 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. Megállapítást nyert, 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 diszkriminancia-elemzés eredményei alapján úgy találtuk, hogy a válaszadók attitűdjei végső soron három vetület mentén rendeződnek: ezek a növekedés, a csoport-hangsúly és a bennfentesség.

#### ***III.2. A kutatási kérdés megválaszolása, közelebb kerülés a menedzsment változásának, a rá ható erőknek a megértéséhez***

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. Három fő témával foglalkoztunk: először is röviden bemutattuk, hogyan alakult ki a menedzsment elmélete az Egyesült Államokban és Japánban, ismertettük, hogy mit jelent a menedzsment a nagy, ún. „hagyományos” japán vállalatoknál, majd megvizsgáltuk, hogy ez a hagyományos menedzsment mennyire felel meg a közizlésnek manapság.

Most röviden összefoglaljuk, hogy milyen eredményre jutottunk a fő témákkal kapcsolatban, és milyen következményei lehetnek ennek a tudásnak.

A 2. és 3. fejezet bemutatta az utóbbi évszázad amerikai illetve japán menedzsment-történetét. A párhuzamba állítással konkrét céljaink voltak, úgy mint 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 2. világháború után. A menedzsmentnek a fenti paradigmákon átívelő fejlődése összekapcsolódik a kontingenciaelmélet kialakulásával: a párhuzamot bemutató ábrák 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 következő táblázat összegzi.

**2. táblázat: Paradigmák és a menedzsment-rendszer fejlődése**

	Gyártási hatékonyság	Emberi hatékonyság	Szerkezeti hatékonyság	Stratégiai túlélési eszközök
1910-	<b>Tudományos vezetés</b>	Jóléti szolgáltatások	Munkamegosztás, weber-i bürokrácia	Termelési tervek
1930-	Oper. kutatás, Vezetéstudomány, Minőségbiztosítás	<b>Emberi viszonyok</b>	Funkcionális szerv.	Stratégiai elemzés, előrejelzés
1950-	Automatizálás	OB, döntéstud. és motivációs elméletek	<b>Strukturális megújulás</b>	Tudás-menedzsment Kontrolling
1970-	McDonaldizálódás	Vállalati kultúra, empowerment, vállalkozástan	Mátrix szervezetek, BPR	<b>Globális verseny</b>
Jelen	Robotika, web-alapú technológiák	Leadership	Virtuális struktúrák, start-up-ok, web-alapú folyamatok	Stratégiai szövetségek, fenntarthatóság, új kommunikációs csatornák (PR)








Forrás: szerző

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, ami 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 gondolatmenetet lezárásához az 1. fejezetben felvetett elméletek alapján a paradigmákat a 3. 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.

**3. táblázat: Paradigma-váltások az Egyesült Államokban és Japánban**

	<b>Belső indíttatás</b> (Intézményi, ill. evolúciós)	<b>Külső indíttatás</b> (Tartós partnerség)
<b>Inkrementális (ütem és mérték)</b>		<div style="text-align: center;">  </div>
		<div style="text-align: center;">  </div>
		<div style="text-align: center;">  </div>
<b>Radikális (ütem és mérték)</b>	<div style="text-align: center;">  </div>	<div style="text-align: center;">  </div>
	<div style="text-align: center;">  </div>	<div style="text-align: center;">  </div>

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 japán rendszer nemrégiben tapasztalt átalakulását is menedzsment-változási mátrixunkkal vizsgáltuk meg. Az alábbiakban ismertetett négy változás-típus 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 pl. az autóiparban. Nem foglalkoztunk azonban az ágazati megkülönböztetéssel, mivel ez túlságosan messzire vezetett volna, és mindenképpen a nemzeti jellemzőket akartunk 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 4. 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 pl. 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 hatékonytalan 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 pl. 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 részvényes-párti 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. 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.

A dolgozatom azt az álláspontot képviseli, hogy egyik rendszer sem előbbre való a másikkal. A társadalomnak kell eldönteni, melyik utat választja, de amit látunk, azt sokszor megzavarják az egymás mellett élő, ellentétes logikák: az útfüggőség és a konvergencia minden gazdaságban egyszerre van és lesz jelen. Az elemzésünkéből 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 (pl. külkereskedelmi mérleg) mélyebb változást is eredményezhetnek a társadalmi hozzáállásban, de óvatosnak kell lennünk, ha a menedzsment összetevőit közvetlenül összekapcsoljuk a teljesítménnyel. 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 választék-gazdaságosságra és a gyártás hatékonyságára összpontosítanak, annak ellenére, hogy a legversenyképesebb gyártóüzemeket már kiszervezték az olcsóbb munkaerőt kínáló országokba. A Japánban maradó üzleti ágazatok, így pl. 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 pl. 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 (pl. 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.

#### IV. Hivatkozások jegyzéke

- Abegglen, J. C. (1960). *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization*. Glencoe, Illinois: The Free Press.
- Abegglen, J. C. (2006). *21st-Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Aoki, M., Jackson, G., & Miyajima, H. (2007). *Corporate Governance in Japan*. Oxford and New York: Oxford University Press.
- 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.
- 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.
- Dobák, M. (1988). *Szervezetalkítás és szervezeti formák (Organization design and organizational structure)*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- 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.

- 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.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14 (1), pp.57–74.
- Fruin, W. M. (1992). *The Japanese Enterprise System: Competitive Strategies and Cooperative Structures*. Oxford: Clarendon Press.
- Füstös, L., Kovács, E., Meszéna, G., & Simonné, M. N. (2004). *Alakfelismerés (Sokváltozós statisztikai módszerek)*. Budapest: Új Mandátum.
- Gordon, A. (1998). *The Wages of Affluence: Labor and Management in Postwar Japan*. Cambridge and London: Harvard University Press.
- Guillén, M. F. (1994). *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Education.
- 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.
- Hirschmeier, J., & Yui, T. (1981). *The Development of Japanese Business: 1600–1980*. London: George Allen & Unwin.
- Inagami, T., & Whittaker, D. H. (2005). *The New Community Firm: Employment, Governance and Management Reform in Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jacoby, S. M. (2007). *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*. Princeton: Princeton University Press.
- Kieser, A. (1995). *Szervezetelméletek*. Budapest: Aula.
- Lincoln, J. R., & Gerlach, M. L. (2004). *Japan's Network Economy: Structure, Persistence, and Change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Locke, R. R. (1996). *The Collapse of the American Management Mystique*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Nakane, C. (1972). *Japanese Society*. Berkeley: University of California Press.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist: the Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- 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.
- Pyle, K. B. (1996). *The Making of Modern Japan*. Lexington, Massachusetts: D. C. Heath and Company.
- Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*, 63 (2), pp.134-139.
- Sako, M. (1992). *Prices, Quality and Trust: Inter-Firm Relations in Britain & Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 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.

- Totman, C. (2006). *Japán története*. Budapest: Osiris.
- Tsutsui, W. M. (2001). *Manufacturing Ideology: Scientific Management in Twentieth-Century Japan*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Washburn, N. T. (2009). Why Profit Shouldn't Be Your Top Goal. *Harvard Business Review*, 87, (12), p.23.
- 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.
- 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.

## V. A témakörrel kapcsolatos főbb publikációk

### Szakfolyóirat cikkek:

- Saito, T. & Vaszkun, B. (2010). What is the Lifetime of the “Lifetime Employment”? Empirical Research from Japan. *Journal of Asia-Pacific Studies* (1) 3: 591-614.
- Vaszkun, B. (2010). Crises and Employment in Japan: Maintaining Stable Employment in a Crisis Context. *South-East Europe – International Relations Quarterly* (1) 3. [http://www.southeast-europe.org/pdf/3/DKE\\_03\\_A\\_W\\_VAB.pdf](http://www.southeast-europe.org/pdf/3/DKE_03_A_W_VAB.pdf) (pp.1-12)
- Vaszkun, B. (2001). Munkaerő-megtartás a 21. században. *HR Fókusz* (4) 10: 34-35.

### Befogadott, és megjelenés alatt lévő szakfolyóirat cikkek:

- Vaszkun, B. & Tsutsui, W. (2012, megjelenésre vár). A Modern History of Japanese Management Thought. *Journal of Management History* (18) 4.

### Könyvfejezetek:

- 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* (pp.77-82). Paris : L’Harmattan. ISBN : 978-2-296-13972-5
- Marosi, M. & Vaszkun, B. (2009). A japán menedzsment kialakulása és fejlődése. In: Szöveggyűjtemény a Vezetéstudomány és módszertan c. tárgyhöz (pp.1-51), Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet
- Vaszkun, B. (2008). Kína a nemzetközi üzleti gazdaságtan tükrében. In: Czakó, E. (ed): *Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból* (pp.65-70). Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtani Intézet

### Konferencia előadások

- Vaszkun, B. (2011). Taylor and After: Paradigms in the History of Management. Konferencia-előadás: “Scientific Management” and Management Science Today, Szegedi Tudományegyetem, november 5.
- Vaszkun, B. (2011). Management in Transformation: The Case of Japan and Hungary. Konferencia-előadás: X. East Forum, Chemnitz Technical University, Németország, szeptember 15.
- Saito, T. & Vaszkun, B. (2011). Who are the Main Supporters of the Traditional Japanese Management System? Konferencia-előadás: AAS-ICAS Joint Conference, Honolulu Convenience Center, USA, április 3.
- Vaszkun, B. (2010). How To Maintain Stable Employment in a Crisis Context? The Japanese Case. Konferencia-előadás: 6<sup>th</sup> International Conference for Young Researchers, Szent István Egyetem, Gödöllő, Magyarország, október 4.
- Vaszkun, B. (2010). Limited Growth: Japanese Challenge? Global Crisis? Konferencia-előadás: 52<sup>nd</sup> Georgikon Scientific Conference, Pannon Egyetem, Keszthely, Magyarország, október 1.

### Befogadott konferencia előadások:

- Vaszkun, B. (2012). Japan’s New Economy. Konferencia-előadás: 4th Asian Management And Entrepreneurship Workshop (EIASM), Brüsszel, május 21-22.
- Vaszkun, B. (2012). An Attempt of Synthesis of the Japanese Management Practices. Konferencia-előadás: Association of Japanese Business Studies Paper Development Workshop and Annual Conference, G. Washington University, június 28.