BEVEZETŐ

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

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

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

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

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

Konvergencia és divergencia a multinacionális cégek tevékenységében

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

A Nemzetközi Tanácskozáson elhangzott előadások közül az osztrák Flecker az „új" konvergencia-megközelítés legfontosabb, a korábbi variánsoktól eltérő jellemzőjének tartja a teleologikuselem hiányát: „A konvergencia fogalma nem hordozhat teleológiai jelentést abban az értelemben, hogy a szervezeti ismérvek egy végső optimum felé ‚konvergálnak'. A kapitalizmus dinamikus rendszer, amelyben a változás az egyetlen állandó. A munkaszervezet végső stádiumának globális elterjedése helyett az várható, hogy gyorsabban fognak elterjedni országhatároktól függetlenül az új módszerek, amelyek helyi vagy nemzetközi szinten jelentkeznek."(36. p.)

Empirikus vizsgálatokkal is alátámasztott tapasztalatai a konvergencia és a divergencia tendenciáit egyaránt alátámasztják. Az osztrák gazdaságban, csakúgy mint a konferencián szereplő többi európai országban és Japánban, rendkívül erősen hatnak a világgazdaság globalizálódásának tényezői. Például 1980-ban az osztrák feldolgozóiparban dolgozó munkaerő több mint egyharmadát külföldi tulajdonban levő vállalatok foglalkoztatták. Ez a foglalkoztatási arány néhány szektorban ennél jóval magasabb, az elektronikai iparban eléri a 60 %-ot, s az osztrák gazdaság szolgáltatási szektorán belül, a külföldi tulajdonban levő cégeknél dolgozik a munkaerő fele. Az osztrák tapasztalatok szerint a külföldi tulajdonban levő cégek, pontosabban a „globális vállalatok" vezetési technikáik, munkaszervezeteik és munkaerő-felhasználási módszereik exportálására törekszenek. Ennek következtében a vállalatok szervezeti felépítése és működése fokozatosan egyre hasonlóbbá válik. A konvergencia említett tendenciájával egyidejűleg jól megfigyelhetők a divergencia jelenségei is. Ezzel összefüggésben feltétlenül utalni kell a globális vagy transznacionális (multinacionális) cégek működési gyakorlatában érvényesülő decentralizációra, amely a gyors piaci változásokhoz való rugalmas alkalmazkodás vezetési-irányítási válaszának tekinthető. A divergencia tendenciájával összefüggésben Flecker megjegyzi: „...a cégeknek annak érdekében, hogy képesek legyenek egymással versenyezni, olyan munkaszervezetet, vezetési stílust és munkaerő-hasznosítási módot kell választaniuk, amelyek igazodnak ahhoz az intézményi környezethez, amelyben működnek. Ez fontosabb, mint a nemzetközileg elismert „legjobb gyakorlat"-hoz való alkalmazkodás." (37. p.)

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

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

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

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

Vállalati kultúra: új mágikus eszköz a vállalati vezetők kezében?

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

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

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

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

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

Vállalati kultúra mint „importált" vagy „közösen alkotott" vezetési technika: szervezeti kultúra a magyar vállalatoknál

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A Dunaferr Rt: a vállalati kultúrával foglalkozó nemzetközi tanácskozás támogatója

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

*

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

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

Makó Csaba–Novoszáth Péter

Felhasznált irodalom

Árva L. (1994): A Közép-Kelet-Európába irányuló közvetlen külföldi beruházások helye és perspektívái a hárompólusú világgazdasági rendszerben. Közgazdasági Szemle, 3. sz.

Balaton K. (1994): Implementing Corporate Management System Abroad: General Motors in Hungary. EMOT-International Workshop, Nürnberg, 3–6 March

Branyiczki I. (1993): Szervezeti tanulás-szervezeti kultúra. Kandidátusi értekezés, Budapesti Közgazdasági Egyetem – Szervezés és Vezetés Tanszék, 34–39. pp.

Dubois, P. (1994): Markets in Organizations and Organizations of Markets (Recent Trends in French Economic and Sociological Approaches of Work and Employment). Paper prepared for „Work, Employment and Society in the 1990's: Changing Boundaries, Changing Experiences", Canterbury, 12–14 September

Grabher, G. (1993): Legacies, Linkages and Localities. The Social Embeddedness of the Economic Transformation in Central and Eastern Europe. Workshop at the Science Center Berlin for Social Research, Berlin, 24th-25th September

Grabher, G. (1994): Instant Capitalism. EMOT International Workshop, Nürnberg, 3–6 March

Fallow, J. (1993): Looking at the Sun. New York: Pantheon

Héthy, L. (1994): Vállalati munkaügyi kapcsolatok gazdasági és politikai szorításban. Budapest: Munkaügyi Kutató Intézet, 28. p.

Ishikawa, A. (1994): The Japanese Context of „Corporate Culture" Concepts. in Mako-Novoszáth eds.: Convergence versus Divergence: the Case of the Corporate Culture. Budapest: Com & Con Co. Ltd. – Institute for Social Conflict Research HAS, p. 126.

Ishikawa, A. (1994): A vállalati kultúra fogalma Japánban, Vezetéstudomány, 46–48. pp.

Makó Cs.–Simonyi Á. (1992): Social Spaces and Acting Society. in Széll, Gy. ed.: Labour Relations in Transition in Eastern Europe. New York: Walter de Gruyter (magyarul: Makó Cs.–Simonyi Á. (1990): Társadalmi terek és az autonóm cselekvés lehetőségei), Budapest: MTA Szociológiai Kutató Intézet

Maurice, M.–Sellier, F.–Silvestre, J–J. (1982): Politique d'education et organization industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse societale. Paris: Presses Universitaire de France

Streeck, F. (1993): The rise and decline of neo-corporatism. in Economic and Political Changes in Europe: Implications on Industrial Relations, Bari: Cacucci Editore

BAKACSI Gyula

SZERVEZETI ÁTMENET – VEZETŐI MAGATARTÁS

1989-ben Magyarországon átfogó politikai változások következtek be, amelyek alapvető gazdasági és szervezeti változásokkal jártak együtt. A tanulmány e folyamatok vállalati hatásait és a vezetői magatartásra gyakorolt következményeit járja körül. Megállapításai elsősorban nem az újonnan alakult vállalkozásokra, hanem a létező, s így változásra kényszerült vállalatokra vonatkoznak.

A hazánkban 1989-ben és azt követően bekövetkezett változások a maguk nemében előzmény nélküliek voltak: a vállalatok szempontjából kikényszerítettnek tekinthetők és a vállalati élet szinte minden területére kiterjedtek. A kikényszerítettség abból fakadt, hogy a vállalatok többsége nem volt választási helyzetben: meg kellett változnia. A teljesen új környezeti feltételrendszert elsősorban a következő tényezők alkották:

- ❑ új politikai rendszer és intézmények,
- ❑ fokozatosan megújuló gazdasági szabályozó rendszer (adózás, átalakulási és társasági törvény, banki és értékpapír törvény, számviteli törvény, a munkavállalókra vonatkozó megújult szabályozás stb.),
- ❑ a hagyományos (szovjet/FÁK) piacok összeomlása, az új (nyugati) piacokra való belépés nehézségei, valamint a belső piacok némelyikének zsugorodása a hazai vásárlóerő csökkenésének következtében,
- ❑ a vállalatok központi redisztribúció általi finanszírozásának erőteljes csökkenése,
- ❑ az infláció magas szintje,
- ❑ új tőke- (pénz- és értékpapír-) piaci feltételek kialakulása, új bankrendszer, magas kamatlábak,
- ❑ a vállalatok szándékolt társasággá alakítása, majd privatizációja.

Környezet a nyolcvanas években: redisztribúció és állami kontroll

A nyolcvanas évek végéig a vállalatok többségének jogi státusa „állami vállalat" volt, ami szoros minisztériumi és adminisztratív kontrollal, központi tervezéssel és speciális jelentési rendszerrel járt együtt. A vállalatvezetés felfelé tekintő volt, mind abban az értelemben, hogy az erős központi akaratot igyekezett visszatükrözni, mind a jövedelem újraelosztó rendszertől való függés miatt.

A kor vállalati eredményét meghatározó egyik legerősebb tényező az újraelosztási (redisztribúciós) rendszer volt. A vállalati nyereségesség igen erősen függött a jóváhagyott tervektől, a központi hitelekhez, beruházási forrásokhoz és pénzalapokhoz való hozzáféréstől, támogatások elnyerésétől stb. Ezek meghatározóbbak voltak, mint a piaci értelemben vett eredményesség. Ez valójában azt jelentette, hogy az állam különböző csatornákon keresztül központosította a vállalati jövedelmek többségét, majd azt különböző formákban bizonyos vállalatoknak szelektív módon újraosztotta. Valójában ez az újraelosztás – lévén szubjektív és adminisztratív szempontok alapján történő – kontraszelektív volt, következményeit tekintve pedig nivelláló hatású. Azaz nem volt szoros korreláció az eredeti (redisztribúció előtti) és a tényleges (redisztribúció utáni) nyereségek között, sőt ellenkezőleg: minél kisebb volt az eredeti nyereség, annál nagyobb volt az esély arra, hogy a vállalat részesedik az újraelosztásból. Ez elsősorban a gyengébben teljesítő, nagy, ugyanakkor politikailag erős vállalatokat preferálta. Ez a gyakorlat egyben áttekinthetetlen és torz ár- és nyereségrendszerekhez vezetett, nem is beszélve az így kialakuló érdekeltségi viszonyokról. (Lásd: Kornai-Matits, 1987)

A piaci kihívásokra adott válasz és a (piaci értelemben) hatékony szervezetek kialakítása ehhez képest másodlagos volt. Sajátos módon ez a stratégia, legalábbis ha a végső eredmény tekintetében vizsgáljuk, eredményesnek bizonyult: minél nagyobb volt a vállalat, annál inkább működött. Ez a fajta üzleti magatartás a vezetők „vegetatív idegrendszerének" részévé vált.

A magyar vállalatok – az előbbiek mellett – olyan üzleti környezetben működtek, amelyet a hiánygazda-

ság kategóriáival lehet leírni. Ebben a környezetben a piaci alapszabály helyett (a vevőnek mindig igaza van!) ennek a fordítottja érvényesült: a szállítónak volt mindig igaza.

Ennek következményeként:

– A szervezeten belüli (intra-organizációs) kapcsolatok fontosabbá váltak, mint a (laterális) szervezetek közötti (inter-organizációs) kapcsolatok.

– Nem volt egyértelmű, mi is volt a tényleges teljesítmény.

– Nem volt olyan jutalmazási rendszer, amely egyértelmű teljesítménykritériumokon alapult volna.

Az 1989-et követő időszakban ez a gyakorlat részben megváltozott. Az állam különböző csatornákon keresztül még mindig központosította a vállalati nyereség egy jelentős részét, az újraelosztás mértéke azonban egyre csökkent, mert az állam a strukturálisan változó gazdaság mellett más társadalmi rendszereket is finanszírozott. A vállalatok számára két lehetőség maradt nyitva: az adózás alóli mentességekért folytatott alku, illetve további pénzügyi források (bankhitelek, privatizáció útján történő alaptőke emelés) megszerzése.

Jóllehet a privatizációs folyamat a régióban egyike a leggyorsabbaknak, a gazdaság meghatározó hányada továbbra is állami tulajdonban van. Az pedig közhelyszámba menő állítás, hogy az állam – lévén a vagyon gyarapítása mellett számos egyéb érdeke a birtokolt vállalatok esetében – nem tartozik a legjobb tulajdonosok közé. Ez különösen igaznak bizonyult Közép- és Kelet-Európában.

A vizsgált időszakban az államnak, amely a külföldi adósságtól és a költségvetés problémáitól az egészségügyi és nyugdíjrendszerekig számos problémával birkózott, nem volt elég ideje és energiája azzal foglalkozni, hogy a vállalatokat hatékonyabbá tegye. Mi több, az állam vállalataira inkább mint „adózó fejős tehenekre" tekintett, elsősorban „fiskális" szemmel nézve azokat. Ennek „eredményeként" az elvonás terhei igen nagyok voltak, likviditási problémák jelentkeztek és védekező jellegű vállalati/vezetői magatartások alakultak ki.

A privatizáció szoros állami kontroll alatt folyt (ÁVÜ, ÁV Rt), és mind az elvek, mind a konkrét döntési kritériumok folyamatos (színfalak mögötti) alku tárgyai voltak. Úgy tűnik, hogy a privatizációval kapcsolatos alapvető állami stratégia a költségvetés adósságának csökkentése volt (rövid távú fiskális szempont), semmint hogy a privatizációt a hosszú távú szerkezeti változások nézőpontjából tekintették volna és egyfajta befektetésként fogták volna fel.

Ami a banki hitelt illeti, ez relatíve korlátozott erőforrás volt: a magas kamatok (infláció), valamint a betéti és hitelkamatok közötti nagy különbség miatt. A kereskedelmi bankok többsége, jóllehet privatizációjuk elindult, állami kontroll alatt állnak (ÁV Rt.).

Az erőforrásfüggés alapmintája változott: a központi redisztribúción keresztüli kontrollt a (még állami tulajdonban levő) kereskedelmi bankokon és a privatizáción keresztüli kontroll váltja fel. A két kontroll minta közötti közös rész elemei egyrészt maga a kontrolláló állam, másrészt – a horizontális piaci kapcsolatok helyett/mellett – a felfelé tekintő és alkalmazkodó beállítódás túlélése.

Magatartási jellemzők a nyolcvanas években

A fentebb leírt, nyolcvanas évekre jellemző gyakorlat következményeként a magyar vállalatoknál sajátos strukturális és magatartási következmények alakultak ki. A strukturális jellemzők a következők voltak:

- erősen centralizált döntéshozatal,
- erős formalizáltság és szabályozottság,
- uniformizált lineáris-funkcionális szervezeti struktúrák,
- a konfigurációk hasonlósága (azonos osztályok, csoportok),
- uniformizált koordinációs technikák, főként utasításokon és autokratikus döntési jogosítványokon keresztül. (Máriás és tsai., 1981)

E gyakorlat a strukturális következmények mellett a vezetői magatartásra is komoly hatást gyakorolt. Mivel a kiválasztási kritériumok vagy nyíltan politikaiak, vagy politikai szempontoktól befolyásoltak voltak, az állami vállalatok vezetőinek magatartását felfelé irányuló (politikai) alkalmazkodás, a felülről megfogalmazott elvárások végrehajtása, a politikai szférába (pártba) való beépülésre való erőteljes törekvés, az inkább politikai mint gazdasági kritériumok által kialakult hierarchikus és adminisztratív függés stb. jellemezte.

E vállalatok magatartási értelemben vett öröksége egy intenzív hatalmi kultúra. Az erős szervezetközi függés (központi kontroll és újraelosztás) következtében hasonlóan erős szervezeteken belüli függés alakult ki (centralizáció, a felső és középvezetés közt kialakult nagy hatalmi távolság, az utasításokon keresztüli belső irányítás).

A hatalmi kultúra jellemzője volt a bizalomhiány, az autokratikus vagy paternalisztikus vezetési stílus, az autoritáson keresztül kikényszerített engedelmesség, kockázat- és konfliktuskerülés, a felelősségvállalástól való ódzkodás. A szervezetközi függés és hatalom kisugárzott a szervezeten belüli kapcsolatokra, és belső függést és hatalmat alakított ki. Az erőforrások szubjektív újraelosztása legalább annyira igaz volt a szervezeteken belül is.

A menedzsment irodalom hajlamos volt a hatalmi és függési viszonyokat egyszerűen politikai tényezőkkel magyarázni: a vállalati felső vezetők politikai szempontú kiválasztásával és teljesítményértékeléssel, erős politikai kontrollal stb. Ugyanakkor ha a redisztribúció hatását erőforrásfüggési szempontból vesszük figyelembe (Markóczy, 1990), világossá válik, hogy az abból való részesedés a vállalatok túlélésének és növekedésének

kritikus forrása volt. Az önmagában vett piaci eredményesség nem volt elegendő a túléléshez és növekedéshez, a piacilag hatékony de a redisztribúcióból negatívan részesedő vállalatok végeredményben gyenge pénzügyi teljesítményt produkáltak, míg a gyengébb piaci teljesítményű, de az újraelosztási csatornák fejésében erős vállalatok vonzó eredménysarokszámokat tudtak felmutatni. Egyes becslések szerint az újraelosztás a vállalati nyereség átlag 70–80%-át érintette. Ezért inkább hajlok arra a magyarázatra, amely a szervezetek centralizáltságát és hatalmi viszonyait nemcsak politikai racionalitásból vezeti le, hanem a mögött egyértelmű gazdasági szempontokat is keres. Erős vezetés nélkül a túlélés és növekedés jóformán lehetetlen volt. A vezetők politikai szempontok szerinti kiválasztása nem csupán központi elvárás volt, hanem a vállalatoknak is eminens érdekük volt az újraelosztást befolyásolni képes vezetők kinevezése.

Magatartási következmények

Ha a napjaink magatartási jellemzőit meghatározó viszonyokat szemléljük, a politikai hatalom kezdte visszanyerni az 1989 előtti jelentőségét a gazdaságon belül. Az ÁVÜ és ÁV Rt. vállalatvezetőket és igazgatósági, felügyelő bizottsági tagokat mozdított el (nyíltan ugyan el nem ismert) politikai okokból. Koalíciós képviselők nagy számban bukkantak fel gazdasági pozíciókban (állami tulajdonú vállalatok igazgatóságaiban, felügyelő bizottságaiban).

Jó esélyt látok arra, hogy a gazdaság négy évtizedes politikai kontrolljának minden finomságát megtanulva kialakult és mélyen internalizált értékrendek, motivációk, beállítódások tovább fognak élni – ide értve a paternalisztikus (centralizált konzultatív) (Pearce-Branyiczki-Bakacsi, 1992) vezetést, a szervezeten belüli felfelé való alkalmazkodást, a piaci teljesítmények helyett a lojalitásra és politikai érdemekre alapozott teljesítményértékelést stb.

A múlt magatartásformái máig ható tehetetlenségi nyomatékkal nehezednek napjaink szervezeti gyakorlatára. Figyelemre méltó, hogy vezetőink többsége igen gyorsan képes volt elsajátítani az új menedzsment filozófiákat és technikákat, és vezetni szervezetét az átmeneti időszakban. Az átmenet legfőbb nehézsége és problémája ugyanakkor éppen a magatartási örökségből eredeztethető: szerfelett nehéznek bizonyult az emberek között, illetve a vezetők és beosztottak közötti viszonyról kialakult régi előfeltevések megváltoztatása, mind a vezetők, mind a beosztottak fejében. A kulturális örökség, az előzetesen létező vezetésfelfogás, a bizalomról, motivációról, együttműködésről kialakult megfontolások megváltoztatása jóval hosszabb időt igényel, mint a vállalati rendszerek és struktúrák átalakítása.

Az átmeneti időszak menedzsment problémáinak megoldásához kínált általános és funkcionális vezetési modellek és technikák döntő többségét piaci gazdaságokból, nyugati (főleg német és angolszász) környezetből vettük át. Az új menedzsment módszereket bevezetni kívánó vezetőink kettős csapdával néztek szembe:

- az e modellek és módszerek bevezetését kiváltó mozgató rugók meglehetősen különbözőek lehetnek ebben a környezetben, mint eredeti közegükben *(cél)*
- ezek a modellek és technikák számos alapvető explicit vagy implicit előfeltevésen nyugszanak. Ezeknek mély kulturális gyökereik vannak, amelyek nem szükségszerűen azonosak a magyar kultúra jellemzőivel *(illeszkedés)*.

A piacgazdaságba való átmenet „aranylázában" a magyar vállalatok számos ilyen szervezeti és vezetési modellt és technikát adaptáltak. A *cél* és *illeszkedés* kettős csapdája bemutatásának illusztrálására hadd vegyem példaként a divizionális szervezeti formát.

Cél

A hagyományos centralizált, bürokratikus lineáris-funkcionális szervezeti formát felváltó divizionális struktúra széles körben „árasztotta el" a magyar gazdaságot. A vállalatok egyik napról a másikra profitcentereket és costcentereket hoztak létre, nem ritkán jogi önállósággal (Kft.) is felruházva azokat. Ugyanakkor a divíziók és vállalati központok közötti munkamegosztás gyakorta tisztázatlan volt. Az operatív (napi) beavatkozás a profitcenterek döntéseibe mindennapos volt, a divíziókat vállalati központi pénzforrásokból finanszírozták. Másfelől a divízióvezetők csalódottak vagy éppen dühösek voltak, ha az anyavállalat a divízió éves eredményét részben vagy teljes egészében elvonta. „Ez a mi pénzünk, mi termeltük ki" – mondták, összekeverve az operatív függetlenséget a tulajdonlással. Mindezeket magyarázhatjuk a kezdeti lépések nehézségeivel.

Ugyanakkor érdemes megvizsgálni azokat a megfontolásokat, amelyek e struktúra választásához vezettek. A divizionális szerkezet választását eredetileg a differenciáltabb piaci kihívások megválaszolására javallották, de ugyancsak szívesen használt szervezeti eszköz adózási típusú játszmákhoz is. Magyarországon a divíziók létrehozását meghatározó egyik legfontosabb mozgató rugó a privatizáció, hogy egy üzleti tevékenységi kört elhatároljanak:

- vagy azért, hogy azt elkülönített formában privatizálják,
- vagy azért, hogy az improduktív vagy alacsony profitabilitású eszközöket, illetve a fölös munkaerőt leválasszák az anyavállalatról.

Bármelyik is igaz a fenti kettő közül, az kétségtelen, hogy az így létrejövő divíziók, még akkor is ha jogi önállóságot nyertek, nem ugyanúgy fognak működni, mint nyugati megfelelőik. A vállalati központok továbbra is szorosan ellenőrizni kívánták őket, nem tudtak (és nem

is akartak) elegendő forgóeszközt biztosítani számukra, hogy tevékenységüket több-kevesebb függetlenséggel végezhessék; állóeszközeiket (épületek, irodák, gépek), rendszerint béreltették velük, és nem adták át az induláshoz szükséges eszközállományt sem. Érdekes módon bizonyos divíziók létrehozásának alapvető indokaként az szolgált, hogy az egyébként elbocsátásra ítélt munkaerőt egy másik, rendszerint az anyavállalatétól eltérő kollektív szerződéssel rendelkező egységbe vigyék ki, hogy a jelentős végkielégítéseket így tudják elkerülni. Számos *out-sourcing* jellegű erőfeszítés mögött ugyanilyen racionalitást találhattunk: megszabadulni a nagy értékű, de alacsony profitabilitású eszközöktől.

Illeszkedés

Még ha a divízió célja piacorientált módon lett is kialakítva, még akkor sem szükségszerűen működtek úgy, mint nyugati megfelelőik, mert a kulturális közeg tehetetlenségi nyomatéka számtalan probléma forrása volt. A hatalmi kultúra egyáltalán nem tűnt el; mind a vezetők, mind a beosztottak az elmúlt évtizedek lenyomataként szinte „vegetatív idegrendszerük" részeként viszik tovább ennek örökségét. S jóllehet számtalan vállalatnál történt számottevő előrelépés e tekintetben, még hosszú éveket – egyes becslések szerint generációnyi időt – igényel a bizalomépítés, a felelősség delegálása és vállalása, vagy a beosztotti kezdeményező készség kialakulása. Világos vezetői üzenetekkel és folyamatos képzéssel, tréningekkel ez a folyamat meggyorsítható, de a „nagy ugrás" lehetősége e téren erősen megkérdőjelezhető.

A még mindig létező bizalmatlanság, autokratikus/hatalomközpontú vezetői felfogás és a kikényszerített engedelmesség/követés „Bermuda háromszögében" minden olyan modell el fog süllyedni, melyek bizalmon, felelősségen és részvételen mint hallgatólagos előfeltevésen alapszanak. Az új modellek olyan keretként, csontvázként fognak működni, amelyben a beágyazódó magatartási reflexek a megszokott régi módon hatnak.

A magatartási változások korlátai

Miközben a régi magatartásminták meghaladásának és újakkal való felváltásának kétségtelenül erősek a mozgató rugói, e változtatásnak számottevő korlátai is vannak. Az okok egyik csoportjaként említhető, hogy számos szervezetünk van nehéz gazdasági helyzetben, vagy akár valóságos piaci vagy pénzügyi szituációban, s a krízis menedzselése rendszerint – és szükségszerűen – inkább centralizált, autokratikus vezetésfelfogással jár együtt. A központosított pénzügyek, finanszírozás, a közvetlen utasítások és a gyakori jelentések igénylése, a divíziók tevékenységébe történő operatív beavatkozás nem mindig a megrögzött magatartásmintákra vezethető vissza, hanem a krízismenedzsment követeli így.

Az okok egy másik csoportja a politikai-gazdsági környezetből, másként fogalmazva a kormány irányítási stílusából* eredeztethető. Miközben bizonyos szint felett szinte az egész politikai establishment kicserélődött, a kormányzat által követett irányítási stílus meglehetősen paternalisztikus, a tekintély és a presztízs tiszteletére alapozódik. Maga a politikai szféra a pártok konfrontálódásának irányába mozgott, a szakmai alapon nyugvó kritika és a kölcsönös felelősség érzete nem volt általánosnak tekinthető. Már csak az e szférából érkező magatartásminták is ellentétesek a bizalomépítés, a kölcsönös megbecsülés igényével, s nem a részvétel és felelősség irányába mozdultak.

Az okok fent említett két csoportja oda vezethet, hogy a régi magatartásminták lebontása és újakkal való felváltása helyett éppen a régi magatartásmintákat erősíti meg. A szerző félelme az, hogy ez a megerősítés a változás képességének kialakulásában igen erős késleltetéssel jár, különösen az idősebb generációk esetében, akik igen jól ismerik a paternalizmust, tekintélyelvűséget, a presztízsszempontok érvényesülését.

Ez a kulturális vagy magatartási tehetetlenségi nyomaték feltételezésem szerint a szervezeti tagok ellenállásaként, rezisztenciájaként jelentkezik, ide értve mind a vezetőket, mind a beosztottakat. Ez a jelenség jól azonosíthatóan beépült a vezetők és munkavállalók motivációi és attitűdjei közé, s mint magatartási jellemző igen nagy tehetetlenséggel határozza meg a jelenlegi magatartást is. Ennek megváltozása, megváltoztatása még akkor is éveket vesz igénybe, ha a változási folyamat egyenesvonalú és zökkenőmentes.

A Magyarországra érkező befektetők többsége találkozik a rezisztencia problémájával. A külföldi tulajdonosok megjelenése egyébként is „kettős sokkot" okoz: az újdonságként ható idegen kultúrával való szembesülését és az első valódi tulajdonos megjelenését. Sajátos módon igen gyakori, hogy a magyar vezetők és munkavállalók nem tudnak különbséget tenni a kettő között, és a „kemény" tulajdonosi fellépést a külföldiek arroganciájának tulajdonítják.

Egyik hazai vállalatunk felső vezetője egy multinacionális szakmai befektető privatizáció előtti vállalatátvilágítását és *due-diligence*-et követően a következőképpen számolt be megrázkódtatást jelentő élményeikről:

„Két hét alatt kimutatták az összes tartalékunkat, túlzott költségünket, gyengeségünket és két hónapon belüli jelentékeny elbocsátásokra és szigorú költségmegszorító intézkedésekre tettek javaslatot. (A privatizáció végül sikertelennek bizonyult – *B. Gy.*) Egy

---

* A tanulmány e megállapításai az előző kormány gyakorlatára reflektálnak, az új kormány tevékenységének rövid ideje még nem tesz lehetővé megalapozott megállapításokat e tekintetben.

idő után beláttuk, hogy hideg fejjel leírt javaslatuk teljesen korrekt volt, és ha túlélésre törekszünk, akkor 95%-ban meg kell tennünk mindazt, amit leírtak, legfeljebb két hónap helyett fél év alatt."

A külföldi tulajdonosok két érdekes megoldást fejlesztettek ki az eltérő kultúra és szervezeti ellenállás problémájának kezelésére:

- az anyavállalattól „importált" menedzsment csapattal kezdenek, majd egy lassú folyamat keretében fokozatosan, körültekintően kiválasztott magyar vezetőkkel váltják fel őket. A kiválasztandó magyar vezetőket rendszerint szakmai továbbképzésre, tréningekre küldik, amelyek egyben alapos kulturális „agymosást" is jelentenek.
- eleve olyan fiatalokat, frissen végzett diplomásokat vesznek fel, akik beállítódásaikban még nyitottak, nincs olyan internalizált kulturális „kályhájuk", amelyhez ragaszkodnának, és – korábban elképzelhetetlen karrierlehetőséget nyitva előttük – hihetetlen felelősséggel ruházzák fel őket.

Irodalomjegyzék

Kornai János (1992): The Socialist System, The Political Economy of Communism. Oxford University Press

Kornai János–Matits Ágnes (1987): A vállalati nyereség bürokratikus újraelosztása. KJK

Markóczy Lívia (1990): State Directed Profit Motive and Resource Dependency. Kéziratos tanulmány, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Tanulmánysorozat

Máriás Antal (1992): Szelekció és kontraszelekció. Vezetéstudomány, 3. sz.

Máriás Antal–Kovács Sándor–Tari Ernő–Balaton Károly–Dobák Miklós (1981): Kísérlet hazai nagyvállalataink összehasonlító szervezetelemzésére. Közgazdasági Szemle, 7–8. sz.

Pearce, Jone L.–Branyiczki Imre–Bakacsi Gyula (1992): A centralizált konzultatív vezetési megközelítés szerepe az állami vállalatok sikeres piacorientált szervezetté alakításában. Vezetéstudomány, 3. sz.

DUBOIS, Pierre –LINHART, Daniele

IPARI HÁLÓZATOK ÉS A VÁLLALATI KULTÚRA

– Franciaország –

A tanulmány bevezetője a vállalati hálózatok történetével foglalkozva felteszi a kérdést: vajon abban az országban, amely múltját tekintve erősen központosított, a vége felé közeledik-e a jelenleg mindenható államhatalom? A szerzők úgy gondolják, hogy nem: a francia helyzetet „a központosítás és a vállalati koncentráció új decentralizált formái" jellemzik. A tanulmány a továbbiakban az ipari hálózatok különböző típusait elemzi, és hangsúlyozza sajátos kulturális ismérveiket, különösen vállalati szinten. Úgy találja, hogy a nagyvállalatok által szervezett hálózatokban fellelhetők bizonyos törekvések a „vállalattal kapcsolatos konszenzus"-on alapuló új társadalmi kompromisszumra.

Jelen tanulmány kiindulópontja a CEE–FINE „Az Ipar Jövője Európában" Fast programról szóló összefoglaló, amelyet D. Linhart írt egy évvel ezelőtt.[1] A kérdés ez volt: van-e Franciaországnak ipari jövője és a regionális ipari hálózatok jelentik-e az ipari fejlődés új útjait? Dolgozatunkban azzal foglalkozunk, hogy mi a szerepe a regionális és a vállalati kultúrának a hálózatok kialakításában és fejlesztésében. Véleményünk a következő: igaz az, hogy a múltban és az utóbbi időszakban ki tudjuk mutatni ennek a kultúrának azokat az ismérveit (pl. regionális ismérvek, vállalattal kapcsolatos konszenzus), amelyek a hálózatok kultúrájában érvényesülnek, a nemzetközi összehasonlításban azonban a „kulturalista megközelítés"-sel[2] ellentétben lehetetlen a kultúrának elsőrendű szerepet tulajdonítani a hálózatok kialakításában és fejlesztésében, és – ebből következően – lehetetlen sajátos francia vállalati kultúrát kimutatni. (Sajátos vállalati kultúrák mindazonáltal léteznek minden ipari hálózattípusnál, amelyek ismertetésére később még visszatérünk.

A vállalati hálózatok rövid története: a mindenható Állam vége?

Helyi hálózatok az évszázad elején

Franciaországban a század elején jelentős számú helyi ipari rendszer volt. Meglepő módon azonban egymás után eltűntek, mivel az Állam „kiirtotta" őket. Többségük a hatvanas években tűnt el, amikor tulajdonképpen a „Terza Italia" kezdődött. Bernard Ganne elemzése szerint[3] a huszadik század elején Franciaországban az ipari rendszerek, vagyis történetileg kialakult területi eloszlásban emberi és vállalati közösségeken alapuló társadalmi-területi egységek egész serege volt található. Északon a családi vállalatok szövetségi rendszere alakult ki, ezenkívül megtalálhatók voltak textilközpontok Vosges-ban, létezett a Lyoni Selyemipari rendszer, az órakészítő ipar, a gépipar a France-Comté-ban stb.

Valószínűleg azonban a helyi ipari rendszereken belüli uralkodó kapcsolattípus (inkább együttműködés-orientált, mint piacorientált) volt a fő gyengéje és megszűnésének fő oka. Az olasz esettel ellentétben, ahol a siker alapját képezte, itt az elsorvadást idézte elő. Olaszországban ezeknek a közösségeknek a helyi tömörülése fontos összetartó erő volt. Így míg az olasz példa az ipari körzetek dinamikáját bizonyítja (amennyiben az adott körzetet és fejlesztést képes asszimilálni), addig *a helyi ipari rendszerek francia példája az Állam által támogatott gazdasági malthusianizmusba ágyazódik.* Ez a malthusiánus politika jellemezte az Állam által szabályozott megállapodási gyakorlatot és kartelleket.

Világosan látható, hogy a különböző helyi ipari rendszerek fennmaradása nem annyira önálló és endogén jellegüknek tulajdonítható, hanem ennek a malthusiánus politikának az eredménye. Ebből a szempontból „ez a helytartói rendszer" teljes összhangban volt a gazdasági rendszer általános működőképességgel. A központosítás ebben az esetben nem lerombolta, hanem – éppen ellenkezőleg – megerősítette a helyi hatalmat; ez a helyi hatalom azonban egyáltalán nem volt dinamikus és független. Ez tulajdonképpen a helyi rendszerek nagymérvű felaprózódását jelentette, ahol csak laza kapcsolat

volt a különböző ágazattípusok között, ugyanis ágazati szinten mindegyikük az Állammal való alkúra, a status quo fenntartására volt felkészítve. Így nagyon távol került az olasz körzetek „önálló helyi hatalmának" fogalmától. A „helytartói" rendszer miatt az Állam a helyi szereplők szükséges és fontos támasza.

A francia „tervezés" és delokalizálás

A háború után az állami gazdaságpolitika teljes egészében megváltozik. Az válik alapelvévé, hogy az Államnak kell a gazdasági és a társadalmi fejlődés aktív közegének lennie. A „tervezés", akárcsak az iparosítás létszükségletté válik. Az a cél, hogy gazdasági átalakulás révén megszervezzék a központosítást. A De Gaulle korszak végén és Georges Pompidou alatt (a hatvanas évek végén) a területi tervezés került előtérbe a gazdaságpolitikában. Ipari csoportokat szerveztek és aktív beavatkozási politikát folytattak. Ezt az átalakítást az összes régi iparágra kiterjesztették. Így tűnt el a különböző ipari rendszerek régi szervezeti felépítése a „helytartói" rendszerrel.

Egy új szervezési módot vezettek be, és a horizontális kapcsolatok és vezetési mód révén elősegítették, hogy a helyi rendszerek kevésbé szegmentálódjanak, ami az új társadalmi csoportok által támogatott egységesebb vezetésen alapult. A gazdasági és a politikai rendszer átalakítását ebben az időszakban hajtották végre, ugyanakkor a helyi rendszerek másfajta típusát igyekeztek létrehozni. Az új helyi rendszerek azonban továbbra is távol állnak az endogén és autonóm tényezők modelljétől. Az új helyi rendszerek tulajdonképpen szorosan kapcsolódnak az új politikai szabályozási formához. Bernard Ganne idézi a „Commissariat au Plan" (1983) „városfejlesztési" jelentését: „kinyilvánítjuk azt a szándékunkat, hogy átalakítsuk a közösségeket, hogy ösztönözzük a területi összefogást, a társadalmi lehetőségek kiaknázását; a helyi fejlesztést olyan eszköznek tekintjük, amelynek a révén társadalmi és gazdasági tartalommal tudjuk megtölteni a decentralizációt, amennyiben az lehetővé teszi új értékek létrehozását". A helyi szempont itt is részét képezi a globális politikai tervnek.

A helyi szintű politikai vezetési modell alkalmazása tényleges egységesülést vált ki. Ez az egységesülés azonban nem annyira a közös múltat tükrözi, hanem sokkal inkább a szabványosítás és a racionalizálás látszatát kelti. Ennek egyik következménye, hogy a gazdasági szereplők könnyebben tudják kezdeményezni és fenntartani a külső hálózatokat. A helyi hálózat ily módon többnyire a külső mozgékonyság és a delokalizálás alapjának bizonyul! A helyi szint megerősítése – mutat rá Bernard Ganne – nem befolyásolja nagymértékben a vállalatok elhelyezkedését, s nem a belső, hanem a külső hálózatok fejlesztésének velejárója.

Végeredményben Bernard Ganne azt állítja, hogy néhány régi helyi ipari rendszer megtartása, valamint a jelenlegi delokalizálás és a vállalati hálózatok új hulláma a központosított politikai rendszer szerves tartozéka.

Éppen ezért nem szabad azt gondolnunk, hogy a helyi rendszer – jellegét illetően – endogén vagy homogén. A második világháború előtt a helyi ipari rendszerek szegmentálódtak, megmerevedtek és jól beleillettek a malthusiánus állami politikába. Az ötvenes és hatvanas években ugyanez a központosított Állam ösztönöz másfajta politikát: az újfajta dinamizmus elérésének szándéka és az ipari struktúrák racionalizálási törekvése egységesülésre és szabványosításra vezet. Ugyanakkor igazi ipari körzetek valójában csak azokban a régiókban léteznek, amelyek ideológiailag is és kulturálisan is távol állnak a központi hatalomtól. Mindezek ellenére a francia Állam továbbra is szinte minden helyi szereplő alapvetően fontos támpontja marad. Az olasz körzeteknek sikerült a helyi sajátosságok egész skáláját érvényesíteniük az összefüggő társadalmi egészben, sikerült dinamikájukat megőrizniük az Államtól függetlenül is. Franciaországban az Állam szinte minden körzetre rányomja bélyegét. Most még túlságosan korai volna kimondani, hogy a decentralizálási törvényeknek (1982) – minden ténylegesen végrehajtott változás ellenére – komoly hatásuk lenne és csökkentenék „a mindenható Állam" súlyát.

A gazdasági válság és a dekoncentrálás-decentralizálás

A hetvenes évek közepétől, vagyis a gazdasági válság óta a helyi és a körzeti ipari fejlesztést az állami iparpolitika változásai, a termelési szervezet változása, valamint az értékrend változása is segíti: az új intézményi alapok (az 1982. évi decentralizálási törvények az ipari fejlesztés segítését és szervezését szolgálják), a termelési és az ideológiai feltételek új helyi és körzeti ipari fejlesztést tesznek lehetővé. A francia esetet tulajdonképpen úgy nevezhetjük, hogy a központosítás és a vállalati centralizáció új decentralizált formája.

A termelés szervezetének változásai

A helyi és a körzeti ipari fejlesztés új termelő bázisát illetően három tényt kell szem előtt tartanunk, *a vállalati koncentráció fokozódását, a kis- és középvállalatok terjedését, valamint a szolgáltató vállalatok térhódítását.* E három tényező között jól látható az ellentmondás: hagyományosan a vállalati koncentráció a kis- és középvállalatok rovására ment végbe; ma már más a helyzet, és több mutató is igazolja ezt a kettős fejlődést. Ezt megértheti a nem igazán független vállalatok közötti jogi kapcsolatok komplikálódásából, valamint a transznacionális és nemzeti vállalatok (TNE-k) és a kis- és középvállalatok (SME-k) egymást kiegészítő céljaiból: a méretgazdaságosság módozatainak kereséséből, a K+F tevékenység fontosságából, abból, hogy a határok

megnyitása ösztönzi a vállalatok csoportosulását; ezzel ellentétben az igények differenciálódása, a nagyobb rugalmasságra való törekvés, illetve a sajátos piacok kutatása magyarázza az SNE-k terjedését. Ezenkívül ez a kettős fejlődés jól jelzi a TNE-k és az SME-k közötti hálózatok növekedését, az „ipari kérdés" leszűkülését: az SME-k terjedése tulajdonképpen együttjár a nagyvállalatok által pénzügyileg irányított SME-k fejlődésével. A hálózatok növekedésének másik mutatója az alvállalkozások terjedése.

A vállalati koncentráció fokozódása (transznacionális és nemzeti vállalatok /TNE-k/ kialakulása)

A „harminc dicsőséges" év alatt a koncentrációs mozgalom fontos volt, de az első olajárrobbanás után veszített fontosságából; csak 1980 után folytatódott. A nagyvállalatok (ipari csoportok) terjedése alapvetően külsődleges (más cégek felvásárlása), a koncentráció pedig részben a nagyvállalatok populációján belül megy végbe. 1989-ben az ipari csoportok 4000 különböző méretű (beleértve a leányvállalatként működő SME-ket is) vállalatból álltak; ők képviselik az összes iparvállalat húsz %-át, de munkaerőállományuknak a 2/3-át, forgalmuknak és beruházásuknak a 3/4-ét, exportjuknak pedig a kilencven %-át. A nyolcvanas években a koncentráció erős volt a nemzetközi versenynek kitett szektorokban és azokban, amelyek nem voltak elég versenyképesek és koncentráltak.[4] A nagyvállalatok három fázisban fejlesztik ki új stratégiájukat:[5] földrajzi szinten bonyolult tevékenységi formáikat néhány nagyvárosra összpontosítják, majd körzetekre delokalizálják, a szokványosakat pedig külföldre helyezik. Szervezeti szinten nagyobb mértékben és több okból kifolyólag alkalmazzák az alvállalkozói rendszert. Funkcionális szinten a nagyvárosokra összpontosítják a jelentős hozzáadott értéket tartalmazó vagy stratégiai szerepet játszó tevékenységeket (tervezés, szervezés, irányítás, marketing, vevőszolgálat, K+F), míg a gyártási műveleteket a gazdasági fejlődés „perifériáira" helyezik.

Az SME-k számának gyarapodása[6]

A nyolcvanas évek végén 35.774 SME volt (11-től 499 bérmunkással) és kb. 144.000 cég 11-nél kevesebb bérmunkással.[7] 1986-hoz képest az SME-k száma több mint 4.000 céggel növekedett; évente több mint 20.000 új iparvállalat alakul, de csak néhányukban (kb. tíz százalékukban) van több mint tíz bérmunkás tíz év után, és az újonnan alakult cégeknek majdnem a fele megszűnik négy év elteltével. A francia ipari SME-k bizonyos szempontból gyengébbek, mint a nagyvállalatok. Az ipar egészét tekintve jó eredményeket mutatnak fel a foglalkoztatás, forgalom, beruházás és reklám terén. Tekintettel az SME-k fokozottabb terjedésére, súlyuk az egész iparban állandóan növekszik. A foglalkoztatás sokkal kevésbé esett vissza az SME-kben, mint nagyvállalatoknál; sőt, a legkisebb vállalatoknál (amelyek ötvennél kevesebb dolgozót foglalkoztatnak), a foglalkoztatás még növekedett is. A nagyvállalalatokhoz képest az SME-k gyengébb teljesítményt nyújtottak exportban, termelékenységben, pénzügyi eredményben, szakoktatásban, kutatásfejlesztésben, annak ellenére is, hogy a múlt évben bizonyos előrehaladást értek el.

Minek köszönhető általános fejlődésük? Több tényezővel magyarázható, amelyeket illetően nem szabad megfeledkeznünk a nagyvállalatok magatartásáról (az alvállalkozói rendszer fejlődéséről, az ugrásszerű pénzügyi és jogi változásokról, a tömeges elbocsátásokról). Feltevésünk szerint az SME-k fejlődése jórészt a TNE-k irányításától függ, bár változás észlelhető kapcsolatukban (az alvállalkozói rendszerről a viszontvállalkozói rendszerre térnek át). Először is közrejátszanak a termelési tényezők: az SME-król azt mondják, hogy rugalmasabbak, mert kisebb mérvű a bürokratikus szervezetük, és laposabb a hierarchiájuk; gyorsabb az alkalmazkodóképességük, kisebb tételben vagy egységben tudnak gyártani, jobbak a terméktervezésben. Ezenkívül műszaki okok is közrejátszanak (amik az innovatív SME-kre vonatkoznak): az új technika terén új lehetőségek jelennek meg, akár számos sajátos műszaki kombináció, akár a mindenütt lehetséges telepítés (ez nem volt lehetséges a hagyományos iparágak „nehéz" technikája esetében), akár a távközlési hálózatok révén a nagyvállalatokkal való összekapcsolódás lehetősége. Ezenkívül meg kell említenünk a szervezeti okokat (a szolgáltató cégek fejlődése az SME-k fejlődésének kedvez, mert ők nem tudják az összes szolgáltatást saját szervezetükön belül biztosítani), pénzügyi okok (csekély pénzügyi korlátai vannak a belépésnek, helyi pénzügyi támogatás a vállalatalapításhoz), munkaerővel kapcsolatos okok (bizonyos társadalmi törvények, illetve megállapodások alkalmazása a vállalat méretétől függ). S végül meg kell említenünk a megváltozott értékrendet: „a kicsi szép".

A szolgáltató cégek gyarapodása

Az ipar hanyatlása főképpen foglalkoztatás tekintetében nem olyan komoly, mint ahogyan azt az adatok alapján gondolnánk; ez a hanyatlás tulajdonképpen az ipari nagyvállalatok stratégiájával kapcsolatos, ők ugyanis tevékenységük egy részét kihelyezik. Ezek a tevékenységi területek („service marchands aux entreprises") két részre oszthatók: a döntést segítő szolgáltatásokra (tanácsadás, pénzügy, jog, marketing, K+F, informatika) és a végrehajtási szolgáltatásokra (számvitel, képzés, műszaki tevékenység, ideiglenes foglalkoztatás, reklám, takarítás, karbantartás); máskor négy részre osztják; műszaki kutatásra, szervezeti tanácsadásra, informatikai kutatásra, valamint gazdasági és szociológiai kutatás-

ra.[8] Ezeket a tevékenységeket a szolgáltató cégek végzik (amelyek nem iparvállalatnak, hanem szolgáltató vállalatnak számítanak). Terjedésük nagyon jelentős, erőteljesebb, mint az ipariaké, még akkor is, ha gyarapodási ütemük 1990-ben és 1991-ben lelassult; ezek kisvállalatok:[9] 41,5%-uk nem alkalmaz bérmunkást, 49%-uk 1–9 dolgozót alkalmaz, 8 %-uk 10–49 főt, és csak 15 %-uk alkalmaz több mint ötven főt. E cégek többsége új: tíz % alakul minden évben (de majdnem ugyanennyi megy tönkre); kevesebb mint ötven %-uk idősebb öt évnél; természetüknél fogva nyilvánvaló, hogy ezek a cégek más cégekkel alkotott hálózatokban működnek, és közreműködnek a „hálózatosítási" mozgalomban. S végül meg kell jegyezni, hogy ezeknek a cégeknek a száma és a munkahelyek száma különösen az Ile de France-ban jelentős.

❑ *Összefoglalás*

Az ipar jövőjét Franciaországban bizonytalanná teszi a hetvenes évek végének és a nyolcvanas éveknek a válsága, amelynek hatására az ipari foglalkoztatottság jelentős mértékben visszaesett. Van-e Franciaországnak ipari jövője? és ha igen, akkor milyen? Annak érdekében, hogy a jövőben korszerű, nagyteljesítményű és versenyképes ipar legyen, minden kormány, legyen az „baloldali" vagy „jobboldali", új intézményi, pénzügyi és jogi politikát folytat a helyi és a körzeti ipari fejlődés elősegítésére, és azt feltételezi, hogy az ipari fejlődés jelentősebb, ha a helyi közösség minden szereplője minden szinten mobilizálódik; ez az általános mozgósítás együttjár a dekoncentrációval, a decentralizációval és a delokalizációval. Ugyanakkor a nagyvállalatok újjászerveződnek, a gazdasági szükségszerűség hatására módosítják az SME-k és a szolgáltatási cégek (szolgáltatási vállalkozások) fejlődését. Formálisan és statisztikailag mindezek a változások jelentősek: számos politikai intézkedést tesznek az ipari fejlődés érdekében „regionális közösségek" „collectivités territoriales" tényleges gazdasági szerepének növelése, valamint az SME-k és a szolgáltató cégek fejlődése érdekében.

A központosító politika és a vállalati koncentráció két évszázada azonban nem változtatható meg tíz év alatt. A nemzeti politikai döntések és a nagyvállalati döntések súlya továbbra is rendkívül fontos marad. Nem véletlen, ha a körzeti ipari aránytalanságok jelentősek maradnak, és ha az Ile de France harminc év decentralizáció és delokalizáció után megint az első ipari körzet, főleg a főbb ipari tevékenységi formákban (K+F, tervezés, marketing...), és megerősítette vezető helyét az iparban.[10] Így ahhoz, hogy mindezeket az egymásnak ellentmondó tényeket számba vehessük, azt javasoljuk, hogy a franciaországi helyzetet „a központosítás és a vállalati koncentráció új decentralizált formái"-val jellemezzük. A tanulmány második része ezekkel a különböző formákkal és a külső – nemzeti vagy nemzetközi – irányítás alatt végbemenő ipari fejlődés belső (helyi és regionális) tényezőinek elemzésével foglalkozik.

A jelenlegi helyzet: a hálózatok és a sajátos vállalati kultúra három típusa

A hálózatok elemzése és összehasonlítása, valamint a cégek és szereplők közötti együttműködés formáinak, tartalmának és szabályainak figyelembevétele céljából felsorolunk néhány jellegzetességet, hogy megvizsgálhassuk a hálózat céljait, szereplőit, területi elhelyezkedését, szabályait, nyitottságának mértékét, értékeit és kultúráját. Ezeknek az ismérveknek a kombinációja alapján a hálózatoknak három fő típusát különböztethetjük meg:

– a régi ipari övezetek megújulása
– a nagyvállalatok átalakítása (alvállalkozóból partnerkapcsolattá)
– a műszaki kutatás és innováció helyi hálózatainak kialakulása

Néhány régi ipari övezet megújulása és néhány új csődje

Franciaországnak nincsenek „olasz ipari övezetei" („Terza Italia"). Ezekben az övezetekben helyi összeforrottság és a cégek közötti szoros együttműködés alakult ki, ami hosszú idő eredménye, és annak köszönhető, hogy új technikák kombinálásával, a piac élénk nyomonkövetésével, nagy kreativitással, alvállalkozói lánccal (a termelőeljárások különböző fázisainak és a termékek elkülönítésének objektív lehetősége), a munkaerő mozgékonyságával, a különböző és változó státusú munkaerővel érnek el kiváló teljesítményt. Franciaországnak viszont nincsenek „olasz körzetei", hanem „francia helyi ipari övezetei" vannak, amelyek talán kevésbé sikeresek, mint az olaszok, de bizonyos sajátos vonásaik figyelmet érdemelnek.

• **A HÁLÓZATOK ELSŐ TÍPUSA**

– kis- és középvállalatokból áll, amelyek sajátos termékeket vagy termékskálát állítanak elő,
– helyi bázisra épül,
– főleg a termelésre vonatkozó együttműködésre orientált,
– fejlődése elsősorban endogén (a helyi „elit" és a helyi vállalkozók" szerepe),
– erős helyi kultúrát fejleszt ki („helyi gyökerek"),
– szabályai nem hivatalosak, többek között azok, amelyek a munkaerő felhasználására vonatkoznak (helyi alku),
– hagyományosan nem nagyon nyitott, de egyre nyitottabbá kell válnia.

Az első hálózattípus régi típusú (az ipar kibontakozásával jelenik meg), de fejlődik: néhány hálózat elhal, de

másoknak sikerült fennmaradniuk és fejlődniük; megújulásuk attól függ, hogy képesek-e fogékonnyá válniuk az új célokra, új szereplőkre, új térségekre és új szabályokra.

Számos kérdést fogalmaztak meg: vajon a „helyi övezet" csak vidéken lehetséges vagy városokban is? Hol húzódnak az övezet földrajzi határai? Vajon a helyi övezetnek egyféle termék vagy többféle termék gyártásával kell-e foglalkoznia? A termelési tevékenységet a termelési fázisra kell-e összpontosítani, vagy felfelé és lefelé is ki kell-e terjeszteni? Hogyan hajtsanak végre helyi „szinergiát", ha a forrásokat nemzeti vagy nemzetközi szinten kell mozgósítani? Miért tud az egyik körzet állandóan alkalmazkodnia piachoz és a másik miért foglya egy, a múltban sikeres terméknek? Vajon a helyi körzet SME-i egyenlő státust élveznek-e? Mit tudnak megosztani: a technikát, az információt, az innovációt, a munkaerőt...? Vajon a helyi ipari körzetek sikere együttjár a „társadalmi deregulációval"? Konkrét szerepet tudnak-e játszani a regionális bizottságok?

A Choletais esete és a sajátos kulturális mátrix mint az endogén fejlődés forrása [11]

A Choletais gazdasági fejlődése során cipő-, ruha-, műanyaggyártásra, finommechanikára és bútoriparra specializálódott. A fejlődés nem volt egyenesvonalú: főképpen az jellemezte, hogy a visszaesést a kollektív alkalmazkodóképesség fejlődése és elsősorban az egyéni kockázatvállalási képesség kollektív jellege ellensúlyozta, amelyet a kezdeményezés tartott fönn és idézett elő. Mi a lényege ennek az endogén sikernek? Hogyan lehetséges, hogy a helyi fejlődést nem az Állam és a nagyvállalatok ösztönözték? Hogyan tudták leküzdeni az ipari válságot a profilváltással és a termelési, valamint a munkaerő-rugalmasság kombinálásával?

A G. Minguet által kidolgozott alapelvnek az a lényege, hogy egy sajátos kulturális mátrix (a mezőgazdasági régiókban érvényesülő katolikus összetartás) teremtette meg az endogén iparosítás feltételeit. Ő azzal érvel, hogy a hagyomány, a munkaszellem, az értékek és a gazdasági magatartás együttese igazi kockázatvállalási kultúrát hoz létre. Valóban bizonyos egyensúlyt figyelhetünk meg a családi mukamegosztásban és az is nyilvánvaló, hogy ugyanez a hatalmi típus uralkodó az SME-kben is. A dolgozók száma, akik egyébként többnyire nők, induláskor nem haladja meg a tízet. A főnök a céget általában a testvérével (vagy más rokonával) együtt vezeti, a munkaerő-foglalkoztatás erősen családias és magán jellegű. A bért gyakran kiegészítik a személyre szóló ajándékok, amelyeket vallási vagy családi ünnepek (pl. esküvő) alkalmából adnak. A jövőbeni főnök és a munkások közötti társadalmi távolság nem olyan nagy, mivel jól ismerik egymást, hiszen ugyanazokat a közösségi helyeket (iskola, templom) látogatják, és ezenkívül a jövőbeni főnök az övezetbe tartozó férfiaknak és nőknek ad állást.

Így – mint a fentiekben is – szólnunk kell a sajátos régi helyi kultúra eredetéről, amely az „önerőt" és a sok főszereplőt hangsúlyozza (elsősorban a papot, manapság a bennszülött munkaadót), A Choletais erősen királypárti körzet volt a Nagy Francia Forradalom alatt is, erős katolikus tudattal; ennek következtében a XIX. sz.-tól egészen napjainkig a szocializmus nem tudott meghonosodni a körzetben, és a szakszervezeti szervezettség is nagyon gyenge volt. Ez a forradalomellenes katolicizmus erős társadalmi konzervativizmust idézett elő a falusi közösségben, amely nagyon tisztelte a hierarchiát és az igazi társadalmi konszenzust. Ezenkívül családi konzervativizmussal is együttjárt: a choletais-i családoknak az átlagosnál több gyermekük volt, és ezek a gyermekek „vidéken" akartak dolgozni, s arra késztették a helybeli munkáltatókat, hogy adjanak munkát. S végül megteremtette a részben „autark" fejlődés feltételeit.

Ami a *közösségi szempontot* illeti, a Choletais-i ipar és közösségei egy sor nagy társadalmi csoportot is magukban foglalnak, amelyek szakmailag egyesültek, és cserekapcsolatban álltak egyrészt az egyházközösséggel, másrészt az egész choletaisi régióval. Ez a relatív autarchia azt jelenti, hogy ezek a közösségek együttesen oldanak meg minden problémát. Ez a vidéki katolikus dimenzió – ahol a katolikus pap a földhöz közel van és el van szigetelve más térségektől –, készítette föl az embereket a gazdasági harcra, de osztályharci összetevő nélkül, és ezenkívül felkészítette őket az egyéni kezdeményezésre; a kockázatvállalást itt ugyanis igazi értéknek tekintették, és ösztönzik, mivel részét képezi a kollektív vállalkozásnak. Minguet – bizonyos mértékig a weberi megközelítést követve – hangsúlyozza ennek a sajátos vidéki katolicizmusnak a fontosságát, amely egyúttal legitimizálja a falusi közösségi társadalmat, és arra ösztönzi az egyént, hogy gazdasági harcot folytasson. Ez a falusi katolicizmus ily módon messze van a klasszikus „burzsoázia"-tól.

Az ipari fejlődést és a válsághoz való alkalmazkodást elősegítették a „helybeli vállalkozók", mivel kockázatvállalási képességgel rendelkeztek. Kiderült, hogy sokan tudnak új „vállalkozóvá" válni a Schumpter-i értelemben vett utánzó magatartás révén. Úgy tűnik, hogy az utánzás a helyi gazdasági színtéren való megjelenés klasszikus módja erős családi támogatás mellett. Ez a „kockázatvállaló" magatartás a társadalmi mozgékonyságnak is eszköze a nagyon stabil és strukturált társadalomban. Így a Choletais közösségi rendszere olvasztótégely szerepét tölti be, ahol a kollektív tapasztalat a közösségi csoportok emlékezetén keresztül átvitellel, összehasonlítással és utánzással halmozódik fel (ami a Schumpeter által elemzett „vállalkozói" csoportra hasonlít). A helybeli munkáltatók közül nemrégiben többen is a városi tanács tagjaivá váltak, s így munkate-

remtési felelősségük egyfajta polgári kötelességgé vált. A helybeli vállalkozók szerepe megmutatta, hogy az utóbbi időben csekély szerepet játszottak a regionális és nemzeti fejlesztési intézmények. Ők sohasem voltak képesek koordinált fejlesztési tervet készíteni; nem tudtak megegyezésre jutni az övezet egész területének ésszerű és egységes fejlesztését illetően.

A helyi közösség fontossága a társadalmi kapcsolatok sajátos típusát is érinti: a vállalatok nagyon „közösségorientáltak", és sokkal inkább törekednek az egyetértésre, mint másutt.

Ez a jellegzetesség ugyanakkor lehetővé teszi a szakmai és a társadalmi mozgékonyságot is. Egyrészt megmagyarázza, hogy miért fogadják el a szakképzettséget nem igénylő munkát, valamint a munkaerő szakmai mozgékonyságát – főképpen a női munkaerőét, amely már megszokta a házimunkában a feladatok sokféleségét –, a múltban pedig a mezőgazdasági munkát, amely szívesen veszi a rugalmasságot igénylő feladatokat, a rugalmas munkaidőt (a munka nélküli időszakokat, a részmunkaidőt vagy a többé-kevésbé intenzív munkát); ezenkívül szívesen veszik, ha elhagyhatják a munkaerőpiacot, ha gyérülnek a megrendelések. A hagyományosan gyenge szakszervezeti szervezettség mindig is lehetővé tette a munkaerő rugalmasságát, manapság pedig lehetővé tesz bizonyos „társadalmi deregulációt". Másrészt a munkáltatók, akik származásuknál és viselkedésüknél fogva közel állnak beosztottaikhoz, élő példái annak, hogy kisvállalat alapításával „társadalmi mozgékonyságot" lehet elérni. Ezenkívül megfigyelhető még a munkaadó-munkavállalói kapcsolatokat szabályozó kulturális összhang is. Ez nem azt jelenti, hogy erős és szigorú hierarchia volt, egyáltalán nem. Minguet mégis azt állítja, hogy ez a társadalmi szervezet el tudta fedni a potenciális ellentéteket és meg tudta előzni a lázadást. Ez valóban lehetővé tette az autokratikus rendszer létrejöttét igazi ellensúly nélkül. A dolgozó és főnökük közötti kapcsolat, amely rendszerint személyes volt, nem tudott egykönnyen táptalajává válni egy közös fellépésnek és mozgósításnak.

Ezenkívül a vállalatok és vidéki környezetük között nincsenek éles határok: a vállalatok nemcsak a városi központokban vagy a legfontosabb városokban összpontosulnak; elszórtan, külön-külön helyezkednek el a vidéken. Az emberek nagyon kis műhelyekben, házukhoz közel dolgoznak – szinte úgy, mintha otthon dolgoznának. A körzet autarchiája azonban nem volt teljesen elszigetelt: a choletais-ek egyfajta kölcsönös ismeretségen alapuló kapcsolatrendszert hoztak létre, amely azt jelentette, hogy az egyén is és a közösség is ki tudta cserélni az értékeket, a normákat, a problémákat, a magatartásformákat minden területen: a társadalom, a vallás, a gazdaság és a kultúra területén. Amennyiben a közösségek erősen strukturáltak (ahol minden személy rangtól függetlenül egymás mellett él), ugyanakkor fontos szerepet játszik a környezettel való kapcsolatban is. Ezek a tényezők mind beágyazódnak a társadalomba, amely szorosan kötődik annak az időnek az emlékéhez, amikor a Francia Forradalom és a Köztársaság ellen harcoltak.

Napjainkban a kis- és középvállalatok együttműködnek, kapcsolataik kiegyensúlyozottak; időnként átadják egymásnak a drága technológiákat, valamint a műszaki és piaci információt személyes kapcsolataik vagy a „klubok" révén; együttműködnek a helyi gépgyártókkal az új berendezések kikísérletezésében; ezenkívül meg tudják szervezni a kapacitásra vagy a speciális gyártásra a komplex alvállalkozói rendszert. Ezt a helyi együttműködést elősegítik a rendszeres központi összejövetelek.

Egy kudarc okai, avagy miért nem elegendő a politikai voluntarizmus az új SME ipari övezetek létesítéséhez?[12]

A Choletais-i „sikertörténet"-et ellensúlyozzák a kudarcok. Evelyne Ritaine a Languedoc Roussillon-i körzetről szóló beszámolójában elemzi a helyi és a regionális szereplők együttműködési nehézségeit, amikor a cél kiegyensúlyozott és korszerű regionális fejlődés elérése. A Languedoc-Roussillon régiója történetileg nem egységes (két megyéből áll: Languedocból és Roussillonból), de vannak eszközei a fejlesztéshez. Bevándorlási terület, a bevándorlás pedig többnyire segíti a fejlődést, és ez a terület ténylegesen fejlődik (rekordot ért el a munkahelyteremtésben és a vállalatalapításban az utóbbi húsz évben; jó lehetőségekkel rendelkezik a K+F fejlesztéséhez, mivel egyetemek és kutatóközpontok találhatók itt), ez a fejlődés azonban törékeny és „extenzív". A Languedoc-Roussillon esete azt példázza, hogy korszerű fejlődés csak külső szereplőkkel (bevándorlókkal és az Állam közreműködésével) nem biztosítható, megköveteli a helyi szereplők mozgósítását is. Ezen a ponton E. Ritaine rámutat az övezet hátrányaira. A régi – még a bortermelési időszakból származó – hálózatok nem pótolhatók újakkal; sok ilyen hálózat létezik még, de azok ellentétben állnak másokkal; sőt, a fejlesztési politika ötlete újkeletű a körzetben, és sok összeütközést okoz.

A körzet egyik jellegzetessége, amely megakadályozza az összefüggő hálózatok megjelenését, hogy a gazdasági fejlődést a (kommunista, szocialista, középjobboldali, szélsőjobboldali) politikai elit ellenőrzi, mégpedig oly módon, hogy foglalkozik vetélkedésükkel, sőt olykor az egyes pártokon belüli vetélkedésekkel is. A körzet másik hátránya a helyi munkáltatók és a helyi szakszervezetek csekély közreműködése a fejlődési folyamatban. Bizonyos változások kedveznek a következetesebb és kiegyensúlyozottabb fejlődésnek, a regionális, illetve a szubregionális ipari körzetek jövőbeni megjelenésének. Az első változás a technokrata elit (különböző választott tanácsok által alkalmazott és a fejleszté-

si tervek kidolgozásával foglalkozó szakemberek) kialakulása; ez a helyi technokrata réteg együtt tud működni a központi minisztériumok helyi hivatalival (DRIR, ANVAR, DATAR), mert ugyanolyan felsőfokú végzettséggel rendelkezik és azonos a kultúrája. Ők együttesen igyekeznek a politikai vetélkedést a pártokon kívüli új politikai együttműködés medrébe terelni. Ezenkívül – tekintettel arra, hogy őket a helyi hálózatokban alkalmazzák –, egyre inkább képesek a helyi munkáltatókkal való együttműködésre, és egyre inkább közösek hosszú és rövid távú érdekeik (választási dátumok). Ugyanakkor a nagyobb cégek – mint például az IBM és a COGEMA – igyekeznek a helyi munkáltatókat a helyi munkáltatói szervezetekbe, illetve „klubokba" beszervezni, amelyeknek határozott szándékuk, hogy új vezetési kultúrát és vállalatok közötti együttműködési kultúrát hozzanak létre.

Jelenleg még túlságosan korai volna azt mondani, hogy a helyi technokrácia, a munkáltatói szövetség és a nagyvállalatok kialakuló hálózata képes lesz-e együttműködni a helyi választott hatalommal a klasszikus fejlesztési politika (amelyet a „nagy programok" és a külső cégek megjelenése támogat) átalakításában a regionális és a szubregionális ipari körzetekben (amelyeket pedig a helyi tényezők és a helyi szereplők együttműködése támogat). A korszerű iparágak (atomenergia, orvosbiológia, elektronika, informatika) és a nagy és a kisebb partnerek közötti korszerű viszontszerződéses hálózatok fejlődése még nem fejeződött be teljesen.

A nagyvállalatok átalakítása

A „harminc dicsőséges" év periódusában, amelyre az erős növekedés és a tömeggyártás volt jellemző, a nagyvállalatok koncentrációja csak az SME-k rovására történhetett. Minthogy ez a koncentráció ún. francia sivatagot hozott létre, az Állam területfejlesztési („aménagement du territoire") politikájának „eredményeként". Így ebben az időszakban kétféle ipari hálózatunk volt: 1. a nagy párizsi (járműipari, elektronikai és távközlési) cégek, amelyek az Állam által vezérelve tevékenységük egy részét az egész országban decentralizálják (a decentralizált üzemeknek semmi önállóságuk nincs), 2. néhány kialakuló és növekvő vidéki SME-ből (SEB, Moulinex, Leroy-Somer) álló hálózat, amely új üzemeket létesít az egész térségben, s így nagyvállalattá válik. Ebben a két esetben a decentralizált üzemek a központtal szemben háttérbe szorulnak: ez a hagyományos cégen belüli alvállalkozás.[13]

Jelenleg többféle új típusú hálózatot figyelhetünk meg a TNE-k és az SME-k között, amelyek különböző történelmi folyamatok eredményeként alakultak ki, és néha műszaki innovációk, főképpen informatikai innovációk támogatják tevékenységüket.

• A HÁLÓZATOK MÁSODIK TÍPUSA

– speciális és nem speciális terméket előállító TNE-kből és SME-kből áll,
– nemzeti, sokszor pedig nemzetközi alapra épül,
– a termelésre vonatkozó együttműködésre orientált, de nem kizárólag; a cserekapcsolatba beletartoznak a berendezések, a munkaerő, az információk, az értékek,
– fejlődése endogén (nagy cégek hatása) és exogén (az Állam hatása: támogatások az átalakuló területek részére),
– van kultúrája, de nem helyi jellegű (partnerkapcsolat, a fogyasztói érdekek előtérbe helyezése...),
– szabályaik egyre inkább formálisakká válnak,
– egyre nyitottabb (az új célokra, az új szereplőkre, az új földrajzi területekre, az új szabályokra).

A nagyvállalatok átalakítása: „a társasági átalakulásból" („sociétés de conversion") származó hálózatok

A hetvenes évek végén és a nyolcvanas években a koncentrált ipari szektorok válsága saját alvállalkozói SME-in is válságot idéz elő. A válságban levő nagyobb (szénbányászati, acélipari, üvegipari, textilipari, hajógyártó) cégek elbocsátanak, de a társadalmi konfliktusok elkerülése érdekében „sociétés de conversion"-okat alkalmaznak, hogy menedzselni tudják a foglalkoztatási válságot: szubvencionálják a helyi (más iparágakban dolgozó) SME-ket, hogy foglalkoztassák az elbocsátott dolgozókat; arra bíztatják vezetőiket, hogy (a kisugárzó hatás révén) új cégeket alapítsanak. Ezek a „sociétés de conversion"-ok eleinte a foglalkoztatási kérdésekre összpontosítottak, de azután fokozatosan módosították céljaikat, és új együttműködési kapcsolatokat kezdtek létesíteni ezekkel az SME-kkel a kutatás és fejlesztés, oktatás, pénzügyek, munkaszervezetek terén. Ez az első eset, hogy újfajta hálózat jön létre a TNE-k és az SME-k között.

A nagyvállalatok átalakítása: alvállalkozásból partnertípusú hálózatok irányába

Az Ipari Minisztériumnak készített jelentésében[14] Dominique Taddei és Benjamin Coriat kiemeli az „együttműködés" fontosságát mint az iparvállalatok stratégiai ütőerejét: az üzemen belüli, a vállalaton belüli, a vállalatok közötti, a szolgáltatási cégek és az iparvállalatok közötti, bankok és iparvállalatok közötti együttműködést. Ezt a szorosabb együttműködés felé való elmozdulást tulajdonképpen maguk a nagyvállalatok szorgalmazzák, amit már az előző példán, a „société de conversion"-ok példáján is láthattunk. Mivel ezek a nagyvállalatok tevékenységükben egyre inkább saját szakterületükre, profiljukra koncentrálnak, azokra a műveleti fázisokra, amelyek a legjelentősebb értéktöbbletet

nyújtják a jelenben (terméktervezés, értékesítés) és a jövőben (kutatás és fejlesztés), ugyanakkor felül kell vizsgálniuk a rokon profilokhoz és ágazatokhoz fűződő kapcsolataikat. A rokon ágazatoknak nagyon gyakran alapvető szerepük van a késztermék minőségét illetően, mert azok állítják elő az alkatrészeket. Együttműködési programokat kell beindítani, hogy a késztermék előállítását el lehessen sajátítani, és hogy a termék kiváló minőségű és a célnak megfelelő legyen. Az újabb piaci korlátok (a termékek sokfélesége, az átfogó minőségellenőrzés, a „just-in-time") arra készteti a nagyvállalatokat, hogy az SME-ket másképpen szervezzék meg: partnerkapcsolat vagy viszontszerződés váltsa fel a hagyományos alvállalkozói rendszert. A nagyvállalatok fennhatósága alatt működő alvállalkozói rendszert az egyenrangú partnerek közötti viszontszerződéses rendszer váltja fel. Ezt a szerződési megoldást[15] minden fázisban alkalmazzák: az alkatrésztervezésben, a szervezésben, a termelésben, a szállításban. Minden partnernek állandóan innoválnia kell. Ez azon az elven alapul, hogy meg kell osztani az ismereteket és újakat kell elsajátítani, hogy csökkenjen a kockázat és növekedjen a haszon. Ebben az értelemben és amint azt a japán példa bizonyítja, nagyon fontos hosszú távú kapcsolatokat kiépíteni hosszú távú megállapodások kötésével.

A nagyvállalatok átalakítása: az információs technika szerepe[16]

A nagyvállalatok által a hálózatokon belül szervezett alvállalkozói cégek és leányvállalatok fejlődése egyre több és több információt igényel, amelyeket gyorsan és „real time"-ban kell megszerezni ahhoz, hogy a nemzetközi piac új feltételei között is jól megállják a helyüket. Így a nagyvállalati hálózatoknak egyszersmind „információs hálózatoknak" is kell lenniük. Ebben a tekintetben az új információs technika kulcsszerepet játszik a nagyvállalati hálózatok fejlődésében, de különösen az új számítógépes termeléstervezés és az új számítógépes adatátvitel (Exchanges de Données Informatisées, EDI) fejlődésében. A nagyvállalatok által igényelt információ a külső és a belső információra egyaránt vonatkozik; a külső információk a piaccal, a versenytársakkal, a nemzetközi és nemzeti normákkal, a fogyasztókkal és a forgalmazókkal, a nyersanyagszállítókkal, az esetleges alvállalkozókkal, a munkaerőpiaccal... foglalkoznak; a belsők pedig a megrendelésekkel, a rendelkezésre álló nyersanyaggal, a készletekkel és a szállítási időpontokkal, a gyártáskapacitással, a szükséges berendezéssel és munkaerővel, a tervezéssel... kapcsolatosak. Ebben a számítógépes információ-átvitelben nincs semmiféle területi megkötöttség; ellenkezőleg: a távközlés fejlődésének köszönhetően az információ zavartalanul tud áramolni az egész világon; így a számítógépes információátvitel lehetővé teszi a termelési hálózatok „deterritorializálását" („területi megkötöttségektől való függetlenítését").

Ezek az információs technikák két egymással összefüggő problématípust vetnek fel: felépítésük, alkalmazásuk és „filozófiájuk" kérdését. Az első kérdés alapjában véve az információs rendszerek (számítógép, alkalmazások és adatbázis) felépítésére vonatkozik, de ez nem csupán műszaki kérdés. A másik kérdés az információs hálózaton belüli információ-felhasználók közötti kapcsolatokra vonatkozik: vajon mind egyenlő helyzetben van, az információs technika alkalmas-e arra, hogy a nagyvállalatok fokozzák a partnereik fölötti ellenőrzést vagy azok önállóságát fejlesztik? Röviden, megfigyelhető, hogy az információs technika eddigi használata nem segíti elő újabb kapcsolatok kialakítását a nagyvállalatok és az SME-k között, hanem ellenkezőleg, úgy tűnik, hogy tovább folytatódik a hagyományos, dominancián alapuló kapcsolat.

Helyi műszaki kutatási és innovációs hálózatok kialakulása – Technológiai övezetek

• A HÁLÓZATOK HARMADIK TÍPUSA

– speciális terméket és nem speciális terméket előállító TNE-kből és SME-kből áll,
– nagyon jelentős helyi vagy regionális bázisra épül,
– az új technika és a csúcstechnika kutatásával és fejlesztésével (K+F) kapcsolatos együttműködésre orientált, de a csere kiterjed a pénzre, a munkaerőre és az információra is,
– fejlődése endogén (a helyi szereplők – nagyvállalatok, választott helyi szervek, kereskedelmi kamarák, egyetemek – fontossága) és exogén (nemzeti, illetve nemzetközi vállalategységek megjelenése)
– gyors és állandó változáson alapuló kultúrája van,
– szabályai többé-kevésbé formálisak,
– nyitott az új szereplőkre, az új szabályokra és az új távlatokra.

Konkrétabban fogalmazva ez a hálózattípus hasonlít a G. Colletis és F. Winterhalte által kidolgozott[17] „technológiai övezet" fogalmához. Az ő véleményük szerint a „technológiai övezetre" a következők a jellemzők. Erőteljes tudományos kapacitással, s emellett számos állami alapkutatási központtal és számos magán és állami K+F központtal rendelkezik. Ez a kapacitás abban az ipari „szövetben" bontakozik ki, amely elősegíti megújulását, és amely a visszacsatolás révén gyarapítja fejlődési lehetőségeit. A technológiai övezet és a hozzá társuló „ipari szövet" többféle általános technikát sajátít el, pl. az információ-feldolgozást, a biotechnológiát, az új nyersanyagokat, így el tudják kerülni az ágazati szakosodást. A kutatásipar közötti kapcsolódás hosszú távra szól, mert a felsőoktatási rendszer is alátámasztja. Ez a rendszer megfelel a helyi ipari követelményeknek, mert az igényeknek megfelelő munkaerőt ad, s így a technológiai övezet biztosítja az innováció iskolától piacig terjedő hosszú ciklusának dinamikus újratermelését.

A technológiai övezet tipikus előnyöket élvez a külső gazdaság révén, mivel közel vannak a fontosabb ipari egységek; az államtól és a regionális hatalomtól politikai támogatást kap. A közvetlen támogatásnál többet jelentenek a helyi állami alapkutatási központok. Az ipari övezetekkel ellentétben, amelyek erős belső, de gyenge külső együttműködésen alapulnak, a technológiai övezetek nyitottak; egyszerre belsők és külsők, nemzetiek és nemzetköziek, az együttműködési formák kiegészítik egymást, főképpen a más technológiai övezetekkel folytatott együttműködés esetében. A technológiai övezetek fejlettségi színvonala országosan egyenlőtlen, kevés van belőlük, ugyanakkor kifejezetten nemzeti jellegűek.

Az elemzésben háromféle területi technológiai övezetet különböztetünk meg (valójában ezek többnyire keverednek): a technopoliszokat (technopoles)[18], az inkubátorházakat („pépinieres d'enterprises")[19] és az SME-k felé irányuló technikai transzferhálózatokat.[20] Nem minden városnak sikerül a technopoliszt megvalósítania: úgy tűnik, hogy ehhez az alkalmazott tudományok, a helyi szereplők, a nagy cégek és az egyetemek közötti együttműködés régóta kialakult hagyományára van szükség.[21] A K+F az ipari versenyképesség alapvető dimenziója, de nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy Franciaország a fejlett ipari országok között van, olyan ország, ahol a kutatási programokat és a K+F-et Túlnyomórészt közpénzből finanszírozzák, és olyan ország, ahol a K+F kiadások néhány szektorra összpontosulnak. A technológiai övezetek sikere többnyire az állami támogatáson múlik, még akkor is, ha tulajdonképpen megkülönböztethetünk beindítási és fejlődési időszakot. Az Állam és a Régió közötti „mezsgyén" elhelyezkedő „területi közösségek" („collectivités territoriales") (városok, vidékek, régiók) előnyben részesítik őket, és jelentős pénzekkel támogatják. A technológiai övezetek különböző típusai fejlesztési elképzelések részei: a helyi hatalom látja el területtel, olykor létesítményeket is épít a kisebb cégek befogadására (inkubátorházak), finanszírozza a kutatási programokat, vegyes vállalatokat („sociétes d'économie mixte") hoz létre, amelyekben tőkeérdekeltségük van, ezenkívül szakoktatást szervez... Ezek a területi közösségek („collectivities") fontos szerepet játszanak a helyi műszaki hálózatok hatékony vezetésében is.

A technológiai övezeteknek új munkaerőpiacra van szükségük. A kisugárzó hatás különösen fontos a csúcstechnikát alkalmazó mikrocégek alapításában. M. De Bernardy és P. Boisgontier[22] Grenoble esetében megjegyzi, hogy a kisugárzás először a nagyvállalatok felől jön, majd az állami kutatóközpontok és az egyetemek felől. Az első fázisban a hetvenes években a nagy helyi cégek igazgatói, műszaki szakemberei és mérnökei az alapítók, akik azokat a képességeiket igyekeznek fejleszteni, amelyekre a nagyvállalatoknál nem volt szükség, ők felhasználják saját és barátaik megtakarításait (a bankok az első fázisban passzívak), és akiknek szerződéseik vannak a korábbi cégekkel. A második nemzedék a nyolcvanas években kutatókból és oktatókból áll, akik igyekeznek eredményeiket a legjobban kihasználni és alkalmazni; ez a második generáció nem égeti föl maga mögött a hidat, hanem továbbra is oktat, továbbképzést végez, és volt kutatói munkahelye számára bizonyos témákat dolgoz ki. Általánosságban a technopoliszok jövője attól függ, hogy mennyire képesek „tolni" és „húzni" az oktatást a helyi egyetemeken, mennyire képesek magukhoz vonzani a magas képzettségű mérnököket és műszaki szakembereket a legkülönbözőbb szakterületekről.

A munkaerő területén a technopolisz egyik kulcsfontosságú kérdése a magas szintű képzettségen kívül a mobilitás magas szintje. A nagyvállalatok igyekeznek a munkaerőpiacot ellenőrzésük alatt tartani, hogy alaposan megismerjék a bérszínvonalat. A Sophia-Antipolisszal kapcsolatos kutatásaik során J. L. Gaffard[23] és M. Quéré[24] rámutatnak arra, hogy a nagyobb cégek különbözőképpen viselkednek: közülük többen a helyi munkaerőpiacot veszi igénybe a középszintű szakképzettség vonatkozásában, de a belső munkaerőpiacot (a technopoliszon kívül) a magasabb szintű képzettség vonatkozásában; mások a helyi munkaerőpiacról szerzik be az összes szakképzett munkaerőt, s ezzel elősegítik a munkaerő-mobilitást, a technopolisz minden résztvevője között. Az első magatartásforma nem kedvez a technopolisz sikerességének: az emberi erőforrások irányítását elszigeteli, s részben ez magyarázza a Sophia-Antipolis elindulásának lassúságát. A technopoliszon belüli mobilitás a személyi hálózatok, a bizalmi kapcsolatok kialakításának, a cégek közötti kommunikáció javításának, globális szinten pedig a technopolisz, a személyi hálózatok és a közös történeti jelleg kialakításának előfeltétele, amelyek egyben a siker és az „innovatív milieu" megteremtésének is a fő tényezői, amit J. P. Gilly és G. Jalabert Toulouse esetében mutat ki.[25]

A kisugárzó hatás a mikrocégek történetének kezdete, de melyek fejlődésük főbb állomásai? Yvette Lucas a Középső Piréneusokban (Toulouse) megfigyelte a születéstől az érettség és néha a pusztulás felé vezető fejlődési út jellegzetességeit.[26] Ő azokat a cégeket választotta ki, amelyek információ-feldolgozásra és biotechnológiára szakosodtak, ahol az előbbiek állami kutatóközpontokból alakultak ki a kisugárzó hatás révén, az utóbbiak pedig ugyanígy, de a nagyobb cégekből. Feltételezése szerint a kisebb csúcstechnológiai cégek ismerik történetük különböző állomásait, ahol minden ilyen állomást a piac és a termék közötti viszony megválasztása, a munkaerő sajátos összetétele, a sajátos munkaszervezet és a nagyobb cégekhez fűződő sajátos kapcsolat jellemez. Három stratégiai stádiumot különböztet meg: a „profilépítést", a „profilfejlesztést" és egy harmadik, komplexebb stádiumot.

S végül a technológiai övezetek elemzése megmutatja a cégek közötti kapcsolatok bonyolultságát és nehézségeit az „innovatív milieu" kiépítése tekintetében.[27] A nagyvállalat jelenléte a technopoliszban nem jelenti azt, hogy más, résztvevő nagyvállalatokkal együttműködnek. A csúcstechnológiai mikro- és kiscégek fejlődésük minden stádiumában kapcsolatban állnak a nagyobbakkal: kicserélik egymás között a munkaerőt (kisugárzó hatás), a megrendeléseket (alvállalkozói rendszer) és a pénzt (a nagyvállalatok kisebb cégek részvényeseivé válhatnak); nem folytatnak szorosabb együttműködést egymás között, sőt néha hiányzik számukra a helyi szolgáltató cég. Az állami kutatóközpontok, a nagyobb cégek és a csúcstechnológiai mikro- és kisebb vállalatok közötti együttműködés nem jár együtt a SME-kkel folytatott hagyományos együttműködéssel, a cégek közötti együttműködés pedig nem jár együtt a szociális szabályozás terén való együttműködéssel. A kisebb és a mikrocégek szabadságát erősen korlátozzák a nagyobbak.

Tanulságok

Az ipari hálózatok különböző típusaival foglalkozva megismerhettük, hogy milyen fontos szerepet játszanak a nagyobb cégek K+F-ük, Termelésük alakításában, és általában minden piaci kapcsolatukban még a helyi ipari hálózatokban is (így például a nagyvállalatok olykor még a feketegazdaság hálózataiban is jelen vannak), az SME-ket pedig kapcsolatok fűzik a nagyvállalatokhoz. Így tehát, ha igaz az, hogy az SME-k és a TNE-k közötti kapcsolatok kiegyensúlyozottabbak, mint azelőtt, akkor ez bizonyára azért van, mert a bizonytalan környezetben a nagyvállalatok érdekeltek abban, hogy megszervezzék az ipari koncentrációnak ezeket az új decentralizált formáit: amely formák pedig egy másik, egy új környezetben kérdésesekké válhatnak. Másrészről ennek következménye a térségek gyenge önállósága: amennyiben igaz az, hogy a nyolcvanas évek elejétől a térségeknek jelentősebb a gazdasági erejük, akkor ez az erő egymagában nem elegendő az endogén fejlődés megszervezéséhez: a fejlődési tényezők minden eddiginél nagyobb mértékben származnak a térségeken kívülről, még akkor is, ha kedvező és megfelelő feltételeket tudnak teremteni az általános fejlődéshez.

Új vállalati kultúrák az ipari hálózatokban?

A „vállalattal kapcsolatos konszenzus" megszületése

A Choletaissal kapcsolatos fejtegetéseinkben már jellemeztük néhány térség és az ott található kisvállalatok sajátos kulturális mátrixát, amely részben megmagyarázza sikerüket; ezenkívül figyelembe vettük a nagyvállalatok kultúráját is, amennyiben az szóba jöhetett. Ezeknek a kultúráknak van egy közös mozzanatuk: „a vállalattal kapcsolatos konszenzus", amelynek fő jellegzetessége: „a versenyképes cég szervezeti és műszaki innovációi, hálózatokhoz való tartozása révén az egyetlen, amely munkahelyet tud kínálni". Ez azon a feltevésen alapul, hogy az egyetértés a strukturális változások (az oktatási színvonal folytonos emelkedése, a szakszervezeti mozgalom gyengülése) és konjunkturális változások (a „baloldali kísérlet" kudarca a nyolcvanas évek elején) következménye. Ennek az egyetértésnek az ellentéte a „kevesebb Állam" („moins d'Etat") iránti vágy.

Ez a „vállalattal kapcsolatos egyetértés" hozzájárul a munkáltató, az új cégek építője arculatának javításához. Ez az arculat hagyományosan konzervatív beállítottságú (aki a családi hagyományok őrzésén fáradozott), nem pedig jó és tehetséges vezető; ő a megyéjében kívánt maradni, de csak azért, mert nem tudta rászánni magát, hogy otthagyja; lokálisan az SME munkáltatóinak szűkkörű, korlátozott kapcsolatai voltak, állandóan az Állam beavatkozására vártak, és tulajdonképpen nem értettek egyet az ipari fejlesztéssel. Mostanra az arculat már módosult: az új helyi munkáltatók jobban képzettek, kreatívak, lelkesek, kockáztatnak, képesek hálózatokba belépni és azokat mobilizálni. Igaz, hogy még így is nagyon távol vagyunk az ötvenes, hatvanas, sőt még a hetvenes évek éles konfliktushelyzetétől, amikor a legtöbb esetben a munkáltatók és a bérből élők között hatalmas politikai, ideológiai, kulturális és társadalmi szakadék tátongott. Ekkoriban a szakszervezetek fontos szerepet játszottak, és rendszeresen harcias nyelvezetet használtak, mint például a CGT híres „a munkáltatók fizethetnek" kijelentése. A nyolcvanas évek eleje óta azonban teljes szemléletváltás következett be. Az igazgató által felvett dolgozókat általában nem tekintik ellenségnek vagy „problémaforrás"-nak. Márpedig ez igazi ösztönző erőt jelent azoknak, akik saját cég indításának gondolatával foglalkoznak, függetlenül attól, hogy a kisugárzó hatás révén indítják el, vagy teljesen új projektumról van szó.

De mi is okozta ezt a változást? Erre mindenekelőtt három magyarázat kínálkozik. Először is a gazdasági válság és a munkanélküliség ugrásszerű emelkedése. A munkanélküliséget mindenki úgy éli meg, mint valami csapást, amely szolidaritás és hála érzését váltja ki azok iránt, akik új munkahelyek teremtésével harcolnak ellene. Másrészt a szocialista kormány fontos szerepet játszott a vállalat pozitív arculatának a közvélemény általi elfogadtatásában. Ezt voltaképpen azzal érte el, hogy kiadta az ún. Auroux törvényeket, amelyek különleges részvételi jogokkal ruházták föl a dolgozókat, ugyanis kinyilváníthatták a munkafeltételekkel és a munkaszervezetekkel kapcsolatos véleményüket és kifogásaikat. Bizonyos mértékig (és valóban a kormány ezt így is állította be) a francia cégek demokratizálódásának tekinthető, ahol a dolgozók ma szervezettebb polgárok, akiknek „megfelelő" jogaik vannak. Ezek az új jogok – korlátozva a vezetői privilégiumokat – bizonyos változáso-

kat hoztak a vállalaton belüli társadalmi kapcsolatokban. E kapcsolatok jelenleg kevésbé hierarchizáltak, sokkal emberibbek. Az „Auroux törvények" ugyanakkor több jogot biztosítanak a szakszervezeteknek, amelyek több kérdésben alkudhatnak a cégen belül, és több műszaki, gazdasági és pénzügyi információval rendelkeznek. Jóllehet a közvetlen és a kollektív szólásjog nem volt sikeres (a dolgozói csoportok többsége egykét év elteltével beszüntette a gyűléseket, s ezzel a lelkesedés erősen alábbhagyott), a participatív vezetési tendenciával együtt (amely Franciaországban a hetvenes évek végén néhány újító vállalatigazgató hatására indult fejlődésnek), segített más „légkört" kialakítani a nagyobb cégek többségében. Röviden: az osztályharc szelleme megszűnt. Harmadrészt a francia szakszervezeteknél jelenleg is tartó nagyon súlyos válság olyan fontos tényező, amellyel számolni kell. A hetvenes évek közepe óta tagjaiknak a felét elveszítették. Manapság a bérből élőknek alig nyolc %-a tömörül szakszervezetbe, és ez az arány még alacsonyabb a magánszektorban. Ez is elősegíti a társadalmi viszonyok átalakulását.

Bár napjainkban már senki sem merné állítani, hogy a francia cégek többségénél a dolgozók és a vezetők között igazi konszenzus uralkodik, ugyanakkor nem lenne túlságosan kockázatos azt állítani, hogy válság és végszükség esetén valamiféle erős szolidaritás érvényesülne.

Az új tendencia fenntartása érdekében nagyon sokat dolgoznak a vezetők, s ezzel kapcsolatban olyan kifejezések vannak forgalomban, hogy „vállalati kultúra", „vállalati terv", „vállalati azonosságtudat", „participatív menedzsment". Hangsúlyozni kell, hogy Franciaország az az európai ország, ahol a legtöbb participatív vezetési eszköz van forgalomban. Ezzel kapcsolatban emlékeztetnünk kell a 40.000 minőségi körre, az ezernyi közvetlen és kollektív érdekcsoportra, a nagyszámú s különböző fajta „ad hoc csoportra", „a vállalati kultúra és identitás" definícióját szolgáló számos eljárásra. Franciaországnak ez a fejlettsége a participatív vezetés és a cégen belüli társadalmi viszonyok demokratizálására tett erőfeszítései tekintetében többnyire annak a lemaradásnak tulajdonítható, amely a hosszú osztályharckorszak alatt halmozódott föl. Franciaországban más országoknál erősebb a vállalati hierarchia és a munka „taylorizálása". A gazdasági válság lekűzdése és az új társadalmi környezethez való alkalmazkodás érdekében sok vállalat úgy határozott, hogy hátat fordít a múltnak, és új vezetési módszereket alkalmaz.

Az új szervezeti formák következményei

Amikor a francia cégek korszerűsítésére gondolunk,[28] figyelembe kell vennünk azt a fontos fejlődési folyamatot, ahogyan a belső működést megszervezik. A vezetők nem magát a munkaszervezetet változtatják meg (a munkamegosztási filozófia alapvetően taylori marad), hanem a cég belső működésének megváltoztatására koncentrálnak: a hierarchia lerövidítése, a különböző szolgáltatások közötti szoros kapcsolattal összefüggő problémák megoldására szervezett multidiszciplináris csoportok alkalmazása, a különböző tevékenységek kritériumainak, arányának, támpontjainak, nyelvének és magatartásformáinak egységesítése, a vízszintes munkakapcsolatok rendszerének kiterjesztése stb. A japán modell hatására (legalábbis ahogyan ők értelmezik) a vezetők sok energiát fordítanak arra, hogy hátat fordíthassanak a klasszikus, a hagyományos fordítsa cégnek, és újfajta, „rendszerszerűbb", rugalmasabb és interaktívabb céget fejlesszenek ki, amely erősen összekapcsolja (integrálja) a különböző tevékenységeket, funkciókat és szinteket. Akárcsak a külső hálózat, a belső hálózat is a termelő szervezet új tényezőjévé válik (természetesen az információs technika támogatása mellett), s ily módon a fő cél a különböző funkciók szétválasztása elleni küzdelem, a függőleges kapcsolatok elleni küzdelem a vízszintes és a keresztirányú kapcsolatok javára. Az új tényező a cégen belüli hálózat, de egyszersmind a más cégeken belüli hálózatok is, tekintettel a vállalatok közötti verseny újfajta sajátosságaira. Ezzel kapcsolatban érdemes megjegyezni, hogy nem lenne megalapozott annak kijelentése, hogy napjainkban a francia cégek teljesen beleillenek az új modellbe: a taylorista és a fayolista örökség kellően erős ahhoz, hogy ezt a bonyolult átalakulási folyamatot veszélyeztesse.

Mégis szem előtt kell tartanunk a kulturális változás fontosságát, valamint a vállalatok szervezési módjának átalakítására irányuló törekvést. Itt az a legfontosabb, hogy dialógusra van lehetőség a meggyengült és a „korszerűsített" szakszervezetek és a vezetők között, valamint – és ez alighanem még fontosabb – a foglalkoztatottak és vezetőik között új jogok és a participatív vezetés révén. Nincs mindenütt integrált, interaktív, átlátható és egységes cég, ahol a vízszintes kapcsolatok az uralkodók, mégis észrevehető néhány jelentős változás több helyen is, amelyet jószándékú vezetők idéztek elő.

Vajon ezek a szervezeti változások elegendőek annak a kijelentéséhez, hogy új, stabil ipari modellek léteznek? Philippe Zarifian is szkeptikus,[29] mivel a tayloriford kompromisszumtól (a munkabér folytonos növekedése, hogy a dolgozók hozzájuthassanak a fogyasztói javakhoz a gyenge önállóság elfogadásáért cserébe) különböző új társadalmi kompromisszum kiépítése nagyon nehéz. A szerző felteszi a kérdést: vajon „a szakértelemmodell" lehet-e az új társadalmi kompromisszum alapja? Melyek ennek a modellnek az összetevői?

Ez részben megjelenik néhány innovatív cégnél: termékdifferenciáló stratégiájuk, rugalmassági, gyors szállítási stratégiájuk arra készteti őket, hogy megváltoztassák a munkaerő jelenlegi és jövőbeni szerepét: a bérmunkásoknak képeseknek kell lenniük az állandó változásra, fejlődésre. Szakértelmük szükségszerű fejlő-

dése feltételezi a toborzási gyakorlat megváltoztatását, az újonnan felvettek pályájának a következő elvek szerinti megválasztását: kiválasztás a betöltendő munkakör alapján, rövid időtartamú munkaszerződés kötése, kölcsönösségen alapuló megállapodás (a cég vállalja, hogy megszervezi a munkavállaló pályáját, a dolgozó pedig alkalmazkodik a cégen belüli mobilitáshoz, energiát fordít szakértelmének fejlesztésére, felelősséget vállal...), személyi szakértelem-kimutatás alkalmazása, „állandó képzés" a szakértelem fejlesztése céljából. Philippe Zarifian nem titkolja a modellből származó nehézségeket: a munkavezetők esetleges destabilizációját, a szakképzetlen munkások esetleges kizárását, a munkaerőigény csökkentését, a személyügyi értékelési eszközök érvényességének vitathatóságát. Ezenkívül ez a modell a vállalatnak drága, mert feltételezi a bérösszeg jelentős növekedését, miközben a versenyképessége nem növekszik ilyen mértékben. Ebben az esetben elképzelhető-e, hogy ne fizessük meg a szakértelem fejlesztésének az árát, hanem ehelyett egyenként csökkentsük a munkaidőt? A kérdés nyitva áll.

Tanulságok

Végül milyen lesz a francia ipar, a francia ipari modell a jövőben? S milyen vállalati kultúra fog ehhez a modellhez tartozni? Miben fog eltérni vagy miben fog hasonlítani más országokhoz? Pierre Veltz után[30] elméletileg két ellentétes modellt szerkeszthetünk. Az egyik nagyvállalatokból áll, amelyek körül egy sor beszállító, alvállalkozó, viszontvállalkozó található a kvázifüggőleges integrációs modell alapján, amely földrajzilag koncentrált vagy nem koncentrált. A másik modell SME-k szétszórt hálózata: koordinált, de nem központilag irányított (a modell a „Terza Italia" rugalmas ipari körzeteiből áll). Michael Piore és Charles Sabel megállapítja, hogy az utóbbi modell a hatékonyabb és az érdekesebb.[31]

Úgy tűnik, hogy Franciaországban kevés esély van arra, hogy a második modell valósul meg. Várható, hogy belátható időn belül – az elkövetkezendő húsz évben – a marshalli értelemben vett helyi ipari rendszerek, más szóval önálló, endogén kezdeményezésű és az SME-k szétszórt hálózatán alapuló rendszerek jönnek létre. Az a néhány példa, amely megvalósult – mint például a már vizsgált Choletais – kivételnek számít, és helyzetük nem ígéretes. Ez a rövid történeti visszatekintés jól szemlélteti, hogy az ilyenfajta modell körzeti bázisát komolyan fenyegeti az a termelésszervezési típus, amelyet a nagyvállalatok valósítottak meg a háború után, valamint az állam által meghatározott kapcsolat létesítése a „helyi"-vel. Már hosszú ideje túlságosan erős a politikai és az adminisztratív központosítás ahhoz, hogy igazi autonómiát lehessen biztosítani a helyi intézményeknek és szereplőknek. A cégek szervezeti decentralizációja túlságosan csekély (és ugyanígy az alacsony szakképzettséget igénylő munkákra szorítkozik) ahhoz, hogy a helyi kezdeményezést elősegítse. A kettős polarizáció túlságosan a területi realitásokba ágyazódik, s így nincs kellő esélye a Piere és Sabel által javasolt helyi modell megvalósulásának. Meglehetősen tisztán látszik, hogy Franciaországban a közelmúltban nem teremtődtek meg az ilyen forgatókönyv alkalmazásának kedvező feltételei.

Ezzel szemben tulajdonképpen állandó gazdasági központosítási tendencia figyelhető meg a hatalmas Ile de France-ban, a francia megapoliszban. Az újonnan alakult csúcstechnikai ipari körzetek közül az Ile de France-beli „Cité Scientifique" a legfontosabb – mérete a Szilicium-völgyhöz hasonló –, és ez a legígéretesebb csúcstechnikai vidék a század végéig, jóllehet az ipar és a kutatás közötti kapcsolat jelenleg nem nagyon sikeres. Pierre Veltz szerint napjainkban a vezetői munkaerőpiac a cégek telepítésének fő kritériuma, és úgy tűnik, hogy a párizsi körzeten kívül másutt az országban nincs jelentősebb vezetői munkaerőpiac. A mérnököknek és a kutatóknak valamivel nagyobb a mobilitásuk, de Párizs fölénye itt is nyomasztó. Ezenkívül a speciális szolgáltatások piacának a szerepe is többnyire a „megapolizáció"-nak kedvez, a bipolarizációs fejlődés ugyanis a speciális szolgáltató cégeknek a párizsi körzetben való koncentrálódását hozta magával. A felgyorsult innováció következtében a cégek igyekeznek a speciális szolgáltató vállalatok közelébe kerülni.

Ugyanakkor a nagyvállalatok megerősödésének tendenciája is jelentkezik. Sok SME gyakran rövid életű és nem mindig olyan hatékony és alkalmazkodó, ahogyan azt a második modell előirányozza. Ami a technopoliszokat illeti, amelyek viszonylag nagy számban léteznek, és viszonylag sikeresek, fontos megjegyezni, hogy az ott található cégek többnyire valamely külső hálózathoz tartoznak, nem pedig a parkhoz, sőt még csak nem is az övezethez. Ily módon olyan modell látszik megvalósulni, amely a meglehetősen sikeres Párizsi Metropoliszhoz hasonlít, amelynek sok aduja van az európai piacon, kapcsolatai vannak az övezeti metropoliszokkal (Toulouse, Lyon, Grenoble stb.), valamint a technopoliszokkal, amelyeket Pierre Veltz „metropolisz-hálózat"-nak nevez, s amely még nagyobb kárt okozhat a hagyományos ipari övezeteknek, s ez annak a „területi hálózat"-nak kedvez, amely élénkebb, bonyolultabb, de távol van az övezeti társadalmi élettől. Ez látszik az elkövetkezendő évek francia irányzatának: a metropoliszok, de főleg a legnagyobb megapolisz, a párizsi övezet hegemóniája, a nagyvállalatok hegemóniája, valamint az egész francia térségre kiterjedő néhány hálózat, amely egyesíti a metropoliszokat és a nagyvállalatokat beszállítóikkal és alvállalkozóikkal együtt. S végül elmondhatjuk még, hogy e modell kiterjesztésével a más országokhoz való fokozott hasonlóvá válás fontosabb, mint hogy az SME modell tért hódítson Franciaországban.

Vajon ez a modell rosszabb, mint a Piere és Sabel-

féle első modell? Természetesen itt nem arról van szó, hogy azt hangoztassuk, hogy a központosítás, a megapolizáció és a nagyvállalatok és nagy metropoliszok területi hálózata az elképzelhető legjobb megoldás. Mi csak arra kívánunk rámutatni, hogy a helyi ipari rendszereknek – akárcsak az olasz körzeteknek – nemcsak kedvező sajátosságaik vannak. Társadalmi szempontból nem biztos, hogy a helyi ipari rendszerek előrehaladást jelentenek: a gyakran nehéz munkakörülmények, alacsony bérek, a hagyományos és tekintélyelvű életmód újratermelése, a nyílt konfliktusok hiánya nem azt bizonyítja, hogy ezzel a helyzettel a dolgozók elégedettek. Gazdasági szempontból az övezetek SME-i nem profitálnak a méretgazdaságosságból, viszont veszélyeztetebbek, mintha sokféle termelés folyna. Ezenkívül ami a foglalkoztatás kérdését illeti, a nagyobb cégek hosszú távon hatékonyabbak, mint az SME-k. Amint Nicole May rámutat,[32] van valami különös abban, hogy különbözőképpen vélekednek az olasz ipari övezet modell hívei. Emögött az az elképzelés rejlik, hogy a valóságos társadalmi összefonódások, a szolidaritás, illetve a társas kapcsolatok szükségszerűen a területbe, az adott helyi viszonyokba ágyazódnak bele. A személyi kapcsolatok, valamint az összefonódások mindig nagyobb mértékben vannak jelen és alakulnak ki a nagyobb földrajzi területeken, amit az emberek jelentős szakmai és földrajzi mobilitása is tanúsít. Ezenkívül May azt is hangsúlyozza, hogy egyfajta paradoxon is észrevehető, és egyrészről azt állítja, hogy a hálózat újszerű termelési szervezet, másrészről megállapítja, hogy a körzet az új termelési szervezet legkedvezőbb területi konfigurációja. A hálózat fogalma magában foglalja, hogy a termelő szervezet kiterjesztése és területi konfigurációja nem korlátozódhat egy szigorúan lehatárolt térségre.

Ha viszont valaki azt állítja, hogy a vállalatok és metropoliszok területi hálózati modelljének jó oldala is van, akkor még hosszú utat kell megtenni ahhoz, hogy a vállalatok elérjék azt a stádiumot, amikor kevésbé taylori szervezeti alapon, rendszerszerűbb belső működés alapján, nem piramis alakú, hanem vízszintes kapcsolatok mellett és egyenrangú partnerek közötti kiegyensúlyozott külső együttműködéssel tudnak jó teljesítményt nyújtani. A beszállítókkal, alvállalkozókkal és viszontvállalkozókkal körülvett és a kvázi-függőleges integráción (amely földrajzilag koncentrált is és nem koncentrált is lehet) alapuló új nagyvállalati modellnek is vannak gyenge pontjai, mégpedig főleg a társadalmi kompromisszum terén (v.ö. még a szakértelemmodell korlátait és nehézségeit is). Ezenkívül még kiemelhetjük e modell kultúrájának két gyenge pontját: „a vállalati kultúrát" és a „vállalattal kapcsolatos konszenzust".

Lehetségese sajátos vállalati kultúra minden nagyvállalat esetében és mely kultúra tud társadalmi azonosságtudatot kölcsönözni, és a mozgató rugó szerepét játszani a dolgozóknál? Egy nemrégiben megjelent értekezés[33] szerint paradoxon, hogy a „vállalati kultúra" fogalma abban az időszakban jelenik meg, amikor az előző kultúrák természetes támogatása megszűnt. Három tényező határozhatja meg a vállalati kultúrát: *a tőke*, a *termékek*, és a *vezetési stílus*. A *tőke* és története: napjainkban a tőkerészesedés, az e téren gyorsan zajló változások, a cégek közötti jogi és pénzügyi kapcsolatok bonyolultsága és homályossága, a leányvállalatok és alleányvállalatok létezése megnehezíti a cégnek a tőke alapján történő azonosítását. A *termékek:* napjainkban – bár megfigyelhető, hogy a nagyvállalatok visszatérnek eredeti profiljukhoz – a cégek termékeik alapján való megkülönböztetése nem olyan könnyű az alkatrészek és részegységek cseréje, és azonos alkatrészek és részegységek alkalmazása miatt. A *vezetés* és a szakszervezetekkel való szakmai kapcsolat: napjainkra a szabványosítási tendencia jellemző még országok között is. A területi elhelyezkedés: hosszú távon sajátos társadalmi karriert, mobilitást, közösségi létformákat, dolgozói kultúrát hozott létre, napjainkban viszont a területi differenciálódási stratégia megnehezíti a kisebb megye sajátos értékein alapuló kultúra létrejöttét.

A másik gyenge pont a vállalattal kapcsolatos konszenzusra vonatkozik, amelyet a jelen tanulmány harmadik részében vizsgáltunk. Ezt az egyetértést eddig is és jelenleg is erősen vitatják Franciaországban. Az új jobboldali kormány által a vállalatok érdekében tett jelentős intézkedések még nem éreztetik jótékony hatásukat a foglalkoztatottságra. Ellenkezőleg, a kollektív elbocsátások tovább folytatódnak – a munkanélküliség aránya (a munkaképes lakosság 11,7%-a 1993 júliusában) emelkedik, és elérte minden idők legnagyobb értékét –, a munkanélküliség drámaisága egyre inkább élesedik; ezzel kapcsolatban olyan nyilatkozatok jelennek meg, hogy „a kedvező gazdaságpolitika ellenére a nagyvállalatok nem viselkednek korrektül, nem teremtenek új munkahelyeket". Ezenkívül a taylori-fordi kompromisszum többi feltétele is hanyatlással jár: bizonyos esetekben csökken a bér, és gyengül a jóléti időszak szociális védelme (romlik az egészségvédelem, apad a munkanélküli segélyre és nyugdíjra rendelkezésre álló pénz, hosszabb aktív munkaviszonyra van szükség a nyugdíjig stb. A vállalattal kapcsolatos konszenzus időszaka után nem lehetetlen, hogy a cégekkel és az Állammal kapcsolatos nagy gondok és az ellenük irányuló éles kritika időszakába lépünk, főképpen ha túlságosan sok megszerzett jogot „droits acquis") túl gyorsan megkérdőjeleznek, és ha a társadalmi egyenlőtlenségek – „société a deux vitesse" – egyre élesebbé válnak.

Irodalomjegyzék

1 DUBOIS Pierre, LINHART Daniele,. France, from local networks to a territory network, final report, FAST program, FINE (Future of Industry in Europe), Travail et Mobilitiés, Université de Paris, september 1992, 92 p.

2 D'IRIBARNE Philippe, La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales, Paris, Seuil, Sociologie, 1989

3 GANNE Bernard, „Place et évaluation des sístémes industriels locaux", in BENKO G., LIPIETZ A., Des régions qui gagnent, Paris, Presses Universitaires de France, 1992

4 INSEE, Les entreprises á l'épreuve des années 80. Etude du systéme productif francais, Paris, INSEE, août, 1989

5 Ministere de l'industrie, Les chiffres clés de l'industrie. SESSI, mai 1991. BERTHIER Chantal, SAVOYE Bertrand „La sous-traitance des petites entreprises industrielles en 1988", Paris, Insee Premiére, no. 95, juillet 1990

6 Ministere de l'industrie, Les chiffres clés des PMI de l'industrie, SSI, jun 1991 – AMAR Michel, „Les PME en 1991:le relantissement". Paris, Insee Premiére, no 214, juillet 1992

7 BRUDIEU Germaine, „Portrait des petites entreprises industrielles", Paris, Insee Premiére, no. 64, avril, 1990

8 -ECHARDOUR Annick, MAURIN Eric, „La gestion de la main-d'oeuvre par les entreprises: 1987–1990", Paris, Insee premiére, no 179, devrier 1992
-DOYEN M. TAGNAMI A., Croissance des services marchands: le coup d'arrét", Paris, Insee premiére, no 208, jun 1992

9 SAVOYE Bertrand, Petites antreprises de l'artisant, du commerce et des services, Paris, Insee Résultats, Systeme productif, no. 48–49. avril 1992

10 DEJONGHE Valérie, VINCENEAU Monique. „La crissance de régions en 1988 et 1989". Paris, INSEE, Insee Premiére, no. 171, décembre 1991
– Ministére de l'industrie, Les chiffres clés de l'industrie dans les régions, SESSI, septemre 1991
- RONSAC Jean-Jacques, SOUBIE Pierre, „L'lle de France et les autres régons. recensement de la population de 1990", Paris, INSEE, Insee Premiére, no 170, novembre 1991

11 -COURAULT Bruno, „Le modéle du district industriel a la lumiére des travaux comparatifs franco-italiens", Paris, Communication aux journées de sociologie du travail „Travail et Emploi", novembre 1988
-DUBOIS Pierre, L'industrie de l'habillement. L'innovation facé á la crise, Paris, La Documentation Francaise, Notes et Etudes Documentaires, no. 4852. 1988
-MINGUET Guy (1985), Naissance de l'Anjou industriel, Paris, L'Hartmattan

12 RITAINE Evelyne, Changement social et pratiques développementalistes en Languedoc, Talence, rapport de rechereche pour le PIRTTEM CNRS

13 RAVEYRE Marie-Francoise, SAGLIO Jean, Jeux de miroirs: l'aide de Saint-Gobain Développement aux PME, Lyon, rapport de rechereche pour MRT HTT et CNRS PIRTTEM, 1988

14 TADDEI Dominique, CORIAT Benjamin, Les nouvelles armes du défi industriel, Rapport provisoire au Ministre de l'Industrie, janvier 1992

15 BERTHEIR Chantal, SAVOYE Bertrand, „La sous-traitance des petotes entreprises industrielles en 1988", Paris, Insert Premiere, no. 95-juillet 1990

16 -DUBOIS Pierre and alii. L'informatisation de la gestion de production dans l'industrie de l'habillement et dans l'industrie informatique. Enquete comparative internationale France, Allemagne, Italie, Paris rapport de recherche pour le Ministére de la Recherche et de la Technologie, octobre 1991
-DE TERSSAC Gilbert, DUBOIS Pierre (eds), Les nouvelles rationalisations de la production, Toulouse, Cepadues, 1992

17 COLLETIS Gabriel, WINTERHALTER Félix, „Archipel Europe: analyse des dynamiques régionales d'innovation", Paris, Cahier du PIRTTEM CNRS no, 5, septembre, 1991

18 GAFFARD Jean-Luc et alii, Programme de recherche Technopoles et dévéloppement, Nice, rapport de recherche pour le CNRS PIRTTEM, 1987

19 MERENNE-SCHOUMAKER B., „Un instrument privilégié d'insertion des PME innovatrices dans leur environment local et économique: les centres d'entreprises", Revue d'Economie Régionale et Urbaine, numéro spécial, no. 5, 1986

20 MAHIEU Cristian et alii, Des réseaux pour informatiser les PME: l'expérience du pole productique Nord -Pas de Calais, Lille, Rapport de recherche pour le Ministére de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, 198

21 -BENKO G., Géographie des technoples, Paris Masson, Géographie, 1991
-GILLY Jean-Pierre JALABERT Guy, „Systemes socio-productifs locaux et dévéloppement technoloque: le cast des ativités spatiales á Toulouse", Paris, Cahier di PIRTTEM CNRS no. 5, septembre, 1991
-GROSSETTI Michel, Informatique á Toulouse: formation des competences et complexe technoloque localisé, Toulouse, rapport de recherche pour le CNRS PIRTTEM, 1989
-GROSSETTI Michel, Structuration territoriale des sciences appliquées en France, Etude comparative Toulouse, Grenoble et Nancy, Toulouse, rapport de recherche pour le CNRS PIRTTEM, 1991
-QUERE Michel, „Sopfia-Antipolis dans le contexte francais", Paris, Cahiers du GIP Mutations Industrielles, no. 32, septembre 1989

22 DE BERNARDY Michel, BOISGONTIER Pierre, „Les „micro-entreprises" de la région grenobloise et leurs relations au tissu local d'acticités économiques", Revue d'Economie Régionale et Urbaine, numero spécial, no. 5, 1986

23 cf. note 18

24 cf. note 21

25 cf. note 21

26 LUCAS Yvette, BESLAY Christophe, „Innovation, qualification et strategies de gestion dans les PMI Haute Technologie", Paris, Cahier du PIRTTEM CNRS no. 5, septembre 1991.

27 cf. Quéré note 21, Gaffard note 18, De Bernardy note 22 J.P. Gilly note 21, Mahieu note 20, et perrin J. C., „Les PME de Haute-Technologie á Valbonne Sophia-Antipolis", Revue d'Economie Régionale et Urbaine, numero special, no 5, 1986

28 LINHARD Daniéle, Le torticolis de l'autruche. L'Éternelle modernisation des entreprises francaises, Paris, Seuil, Sociologie, 1991

29 ZARIFIAN Philippe, Quels modéles d'organisation pour l'industrie européenne? Paris, L'Hartmattan, Collection Logiques Economiques, 1993

30 VELTZ, P.: „Hiérarchies et réseaux', in Benko G., Lipietz, A., Des régions qui gagnent, Paris, Presses Universitaires de France

31 PIORE, M. J.–SABEL, C. F.: Les chemins de la prospérité. De la production de masse á la spécialisation souple, Paris, Hachette, collection Mutations, Economie et Sociéte, 1989

32 MAY, N.. Socialisation productive et réseaux sociaux, Paris, Cahiers du GIP Mutations Industrielles, no. 53. décembre, 1990

33 BURON, B.: Une idéologie du marché et du consensus du travail. Nouvelle division du travail, modéle d'emploi et conflicts dans la théorie du management participatif. Les cas des cercles de qualité dans l'industrie et le tertiaire, Paris, Université de Paris VII, Doctorat, Décembre 1991

E számunk szerzői:

MAKÓ Csaba tudományos tanácsadó, MTA Társadalmi Konfliktusok Kutató Központja, Budapest; **Dr. NOVOSZÁTH Péter** ösztöndíjas, Budapest Kollégium; **Dr. BAKACSI Gyula** egyetemi docens, BKE Szervezési és Vezetési Tanszék; **DUBOIS , Pierre** egyetemi tanár, Nanterre-i Egyetem Munka és Mobilitás Kutató Intézete, Franciaország; **LINHART, Daniele** tudományos kutató, Nanterre-i Egyetem Munka és Mobilitás Kutató Intézete, Franciaország; **Dr. FLECKER, Jörg** tudományos kutató, Munkakutatási és Tanácsadási Intézet, Ausztria; **FÜREDI Gábor** Emberi Erőforrás igazgató, DWA, Dunaújváros; **IWASAKI Yoshio** Emberi Erőforrás igazgató, Mayekawa MFG Co, Tokyo, Japán; **TSUYUKI Emiko** Emberi Erőforrás menedzser, Mayekawa MFG Co, Tokyo, Japán; **SHIRAISHI Toshimasa** igazgató, Munka Kutatási Tanács, Tokyo, Japán; **THOMPSON, Paul** egyetemi tanár, Foglalkoztatási és Munkakutatási Központ, Preston, U. K.; **Dr. NOSZKAY Erzsébet** egyetemi docens, a közgazdaságtudomány kandidátusa, Gödöllői Agrártudományi Egyetem Vezető- és Továbbképző Intézete; **Dr. DOBAY Péter** egyetemi docens, JPTE Közgazdaságtudományi Kar, Informatika Tanszék; **Dr. VÁRNAGY Péter** tanársegéd, JPTE BTK Felnőttképzési és Közművelődési Tanszék.

FLECKER, Jörg

A MUNKASZERVEZET KONVERGENCIÁJA A NEMZETKÖZIESEDETT GAZDASÁGBAN

– Elméleti fejtegetések és Ausztria esete –

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

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

Nemzetköziesedés vagy globalizáció?

Ismét napirendre került a konvergencia kérdése. A vita az azóta bekövetkezett hatalmas geopolitikai, gazdasági és társadalmi változások következtében mégis nagymértékben eltér a hatvanas évekre jellemzőktől. A régebbi konvergenciaelméletek hipotézisei szerint a technika volt az az egységesítő tényező, amely a társadalmi kapcsolatokat meghatározza. Úgy gondolták, hogy az ipari társadalom jellegzetességei szétterjednek az egész Földön, s a társadalmi konfliktusokat harmonikus kapcsolatok váltják fel. (Kerr et al. 1960) Szervezeti szinten a kontingencia-elmélet a szervezeti képződmények magyarázatában olyan változókra hivatkozott mint a technika, a méretarány, illetve a piaci környezet, ugyanakkor nem vett tudomást a társadalmi szempontokról. Feltételezte, hogy a nagyméretű szervezetek általános ésszerűségi ismérvei univerzális szervezeti jellegzetességeket hoztak létre. A nemzeti különbözőségek állandósága azonban azokat az institucionalista felfogásokat támogatta, amelyek szerint a különböző cselekvési útvonalak hasonló célok elérése felé irányulnak a különböző országokban. E nézet szerint a szervezeteket nem egyetemes logikai elvek, hanem a „társadalmi hatások" formálják. (Maurice et al. 1980) A konvergenciával kapcsolatos jelenlegi vita nem újítja fel az ipari társada-

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

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

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

Gazdasági globalizáció

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

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

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

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

„Ebben a globális rendszerben háttérbe szorulnak a különálló nemzetgazdaságok, és alapvetően nemzetközi folyamatok és ügyletek révén kerülnek vissza a rendszerbe. A világgazdaságban viszont, éppen ellenkezőleg, még mindig dominálnak a nemzetgazdasági szinten meghatározott folyamatok, a nemzetközi jelenségek pedig a nemzetgazdaságok különálló és egymástól eltérő teljesítményéből származnak. A világgazdaság nemzetközileg lokalizált tevékenységek halmaza". (1992:360)

A globalizáció ilyen értelemben feltehetően a következő eredményekre vezet:

– „a kormányzás problematikussága", vagyis a globális piacok kicsúsznak a politikai szabályozás alól

– a multinacionális vállalatok (MNC-k) „transznacionálisakká" (TNC-kké) válnak, s ezzel elveszítik sajátos nemzeti gyökerüket

– a szakszervezet politikai befolyásolási és gazdasági alkupozíciója meggyengül a tőke mozgása és a munkaerő rögzítettsége miatt

– a nemzetközi politikai rendszer többközpontúsága helyettesíti az egyetlen nemzeti hatalom hegemóniáját. (Hirst/Thompson 1992:361-től)

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

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

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

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

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

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

Társadalmi globalizáció

A „társadalom" XIX. századi koncepciója a nemzetállam fogalmán és történelmi realitásán alapul. Az összehasonlító szervezetkutatási módszerek, köztük az ún. „társadalmi hatás módszere" [„Societal Effects Approach"] a nemzetállam fogalmából indulnak ki. Megállapítható azonban, hogy a XX. századi társadalmi globalizációs folyamatok következtében az a felfogás, amely szerint a társadalom önálló egység, s mint ilyen a nemzetállammal rokon, már nem tartható fenn. (Axtmann 1992) Ennek a jelentősége munkaszervezeti konvergenciadivergencia dilemmákra vonatkozóan nyilvánvaló: ha a társadalom határai nem felelnek meg a nemzetállam határainak, és ha a társadalom globalizációja érvényesül, akkor ennek a szervezetekre gyakorolt „társadalmi" hatása többnyire nem a divergenciát, hanem a konvergenciát segíti elő. De mit is értünk társadalmi globalizáción? Sztompka (1990) azt állítja, hogy az emberi társadalmat a társadalom tagjainak egységes gondolkodása és értékrendje jellemzi. A globalizált világban a „közönséges emberek" által képviselt társadalmi gondolkodás és felfogás a kettős mechanizmusok folytán messzemenően egységesülnek. „Először is a tényleges tapasztalatok, az életmód és a társadalmi feltételek lesznek hasonlóak. Másrészt az idegen tapasztalatok, életmódok és társadalmi feltételek ismerete még akkor is hozzáférhetőbbé válik az utazás, a tömegkommunikációs eszközök (médiák) és a személyes kapcsolatok révén, ha különbözőek maradnak. A vidéki tudatlanság kozmopolita képzeletvilággá alakul át. A tényleges tapasztalatok, de legalábbis az idegen tapasztalatokról szóló információk hasonlósága megnyitja az utat a társadalmi berendezkedések sokféleségének és változatosságának tényleges, de legalábbis helyettesítő újraélése vagy elképzelése felé. Az, amit a szociálantropológusok kontextuális újraértelmezésnek vagy relativizációnak neveznek, napi gyakorlatként a közönséges ember számára is elérhetővé válik. Következésképp, jelentésrendszerük, fogalmi kereteik és értékrendjük igazodik egymáshoz. A különböző társadalmak tagjai még akkor sem egymástól függetlenül beszélgetnek, hanem megértik egymást, ha hiedelmeik és ismereteik különbözőek is." (Sztompka 1990:52)

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

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

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

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

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

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

Végezetül megállapítható, hogy a társadalmi globalizációnak ez a vetülete tehát kevésbé fontos a gyakorlatban, mint a globalizáció irodalmában. Thompson et al. (1993) kijelentik, hogy nem a globális vezetőre, hanem a globális vezetési rendszerekre kell helyezni a hangsúlyt. A nemzetközileg elterjedt vezetési szervezetet a „helyi vezetők" is átvehetik és alkalmazhatják. Végezetül megjegyzem, hogy a társadalmi globalizációban a konvergenciahatás korlátozottan érvényesül. Minden bizonnyal fontosabbak a közvetett jelenségek. Az életmód és a fogyasztás egységesülési tendenciája, valamint a igények ebből eredő homogenizálódása folytán jönnek létre a nemzetközi piacok, és több ágazatban is a globális piacok. Ezt a vállalatok a globális termék- és marketingstratégiához használják föl, amelybe beletartozik a termelés integrációja, illetve összpontosítása nemzetközi szinten. Az alábbiakban szó lesz arról, hogy ezek a vállalati fejlemények munkaszervezeti szinten konvergenciát idéznek elő.

Konvergencia vagy divergencia?

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

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

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

A globalizáció konvergenciára vezet

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

A módszerek átadását a vállalati szervezetben és azon kívül – mint például a beszállítói hálózatokban – úgy definiálhatjuk, mint tudatos kísérletet arra, hogy a központilag megszervezett műszaki és szervezeti ismereteket a vállalat vagy a hálózat különböző egységeiben alkalmazzák. A gazdasági szakirodalomban a multinacionális vállalatok megjelenését rendszerint az ilyen vagyonból eredő versenyelőnnyel magyarázzák. A nagyvállalatok méretgazdaságosságot tesznek lehetővé a műszaki fejlesztésben és a termelési módszerek fejlesztésében. Ennek egyik módszere, hogy kísérleti projektumokat indítanak be egy adott leányvállalatnál. Amennyiben sikeres, a tapasztalatokat más egységekben is alkalmazták. (v. ö. Jürgens et al. 1989) A másik lehetőség a fejlesztési tevékenység központosítása. A nyolcvanas években az olyan vállalatok mint a General Motors, a FIAT, a Saint Gobain, a Philips és a General Electric központi termelésautomatizálási osztályokat alapított. Ezáltal a központ hatása e stratégiai funkció tekintetében felerősödött, a fejlesztési összköltségek pedig lecsökkentek. (Tulder 1988:86) A műszaki és szervezeti transzfer különböző mechanizmusok, pl. a nemzetközi projektteamek, termelékenységi könyvvizsgáló osztályok és vezetőképző osztályok révén valósul meg. (v. ö. Frenkel 1991) A nagymértékben integrált nemzetközi termelési folyamatokban a leányvállalatok szervezetének és technikájának az adaptációjára van szükség a különböző egységek összeegyeztethetőségéhez. A „svéd" típusú termelés- és munkaszervezésnek a Volvo brit telephelyeire történő átvitelét például a gyártáskapacitás rugalmas hasznosításának igénye, valamint a leányvállalatok közötti kölcsönös műszaki kapcsolatok tették lehetővé. (Thompson/Sederblad/Ahlstrand 1992)

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

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

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

A globalizáció divergenciára vezet

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nemzetköziesedés és szervezeti változás Ausztriában

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

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

Az 1980-as években a General Motors egy teljesen újonnan épült nagyüzemet létesített Ausztriában. A leányvállalat motorral és sebességváltóval látja el a vállalat európai összeszerelőüzemeit. Már induláskor részvételen alapuló vezetési rendszert és új munkaszervezeti formákat vezettek be üzemi szinten. Ami a mukaszervezést illeti, a „teamkoncepció" komoly figyelmet keltett Ausztriában és az ágazat nemzetközi szintjén egyaránt. Jellemzője, hogy kismértékben hárítják át a hatáskört a munkacsoportokra, a munkakörökben rendszeresen cserélik a dolgozókat (funkcionálisan rugalmasak), a munkások pedig közreműködnek a minőségi körökben. A funkcionális rugalmasság azt jelenti, hogy a dolgozókat arra ösztönzik: tanulják meg, hogy miképpen kell üzemeltetni a gépeket a team területén, és szükség esetén váltsák a munkahelyeket. Ezt alátámasztja a „hozzáértés szerinti fizetés"-en „pay for knowledge" alapuló bérrendszer, amely elismeri a rugalmasságot. (Scheinecker 1989) A példa főleg két szempontból érdekes. Egyrészt a „teamkoncepció" bevezetése érdekében az osztrák üzem kísérleti egységként szolgált. Ez azt jelenti, hogy a nemzetközi vállalatvezetőség szorgalmazta és ellenőrizte a szervezeti változást, és hogy az így kapott tapasztalatokat később más leányvállalatoknál is hasznosították. Másrészt ezt a kísérletet figyelemmel kísérte az osztrák vezetőség és a szakszervezetek. Nemcsak olyan szervezeti innováció volt, amelyet sikeressége esetén le lehet másolni, hanem felvetette az osztrák intézményi háttérrel való összeegyeztethetőség kérdését is.

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

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

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

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

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

A felhozott példák azt mutatják, hogy a nemzetközi vállalatok vezetési módszereit az osztrák leányvállalatok átvették. Nem szeretném azonban azt a látszatot kelteni, mintha az ismeretek mindig ebben az irányban haladnának. Azt sem állítom, hogy az ausztriai szervezeti változások a nemzetközi vállalatoktól jövő forrásokon alapulnak. Erre ellenkező példa is van: a nyolcvanas években egy járműipari vállalat megváltoztatta a vezetési szervezetet. A funkcionális szervezetet a költségcentrikus megközelítés váltotta fel, amelyben az olyan közvetett feladatok mint a karbantartás, a különböző gyártásfolyamatokat irányító termelési igazgatók hatáskörébe tartozott. Amikor a céget egy német vállalat átvette, a helyi vezetést arra kényszerítette, hogy térjen vissza az előző funkcionális szervezeti felépítésre, hogy alkalmazkodni tudjon az anyavállalat szervezési módszereihez. Az osztrák leányvállalat csak akkor tudta megismételni a költségcentrikus felépítést, amikor a „karcsúsított" vezetés nemzetközi méretekben az előtérbe került.

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

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

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

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

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

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

Tanulságok: intézményi háttér és hatalmi viszonyok

A tanulmány első részében ismertetett anyagból kitűnik, hogy a munkaszervezetek konvergenciája és divergenciája még mindig erősen vitatott kérdés. A vélemények nagymértékben megoszlanak az egyetemes szervezeti formák elterjedésének lehetőségéről és mértékéről. Smith és Elger (1993) a terjedés háromféle megközelítését így összegzi:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A jelen tanulmányban kifejtett elméleti megfontolásokból és empirikus megállapításokból kitűnik, hogy a helyi és a globális, valamint a konvergencia és a divergencia közötti kapcsolat sokkal bonyolultabb, mint általában gondolják. A fokozódó nemzetközi verseny által okozott növekvő divergencia azt jelenti, hogy a nemzeti intézményi háttérre jellemző versenyelőnyök önálló jellegűek, s belső ellentmondásoktól mentesek. Az osztrák szervezeti változásról szóló beszámolónk azt jelzi, hogy a potenciális nemzeti előnyöket a konkrét társadalmi kapcsolatok akadályozhatják, amelyek szintén a valamely országra jellemző intézményi rendszerben gyökereznek. Így például az ország sajátos képzési és foglalkoztatási rendszeréből adódik, hogy fokozottan kihasználják a dolgozók ismereteit és képességeit, amit csak tovább erősít az új részvételen alapuló vezetési rendszerek átvétele. Ez utóbbiak ellentétesek a tipikus hatalmú struktúrákkal, és megingatják a középvezetők hagyományos szerepét. Az intézményi háttérre vonatkozó egységes nézet a kulturalizmus öröksége. A konfliktus és az ellentmondás fogalmának figyelembevétele mindenképpen hozzásegít bennünket ahhoz, hogy jobban megértsük az internacionalizálódott gazdaságban és társadalomban bekövetkező szervezeti változásokat.

Hivatkozások

Axtmann, R. (1992): „Society", Globalization, and the Comparative Method, Paper Presented at the 1992 BSA Conference in Cantenbury

Beer, E. u.a. (1991): Wem gehört Österreichs Wirtschaft wirklich? Wien: Orac

Berggren, Ch. (1991): Von Ford zu Volvo. Automobilherstellung in Schweden. Berlin: Springer

Dicken, P. (1992): Global shift. The internationalization of economic activity. London

Enderwick, P.–Barber, K. (1992): International Human Resource Management in the 1990s
In: Young, St.-Hamill, J. (Eds.) Europe and the Multinationals. Aldershot: Elgar

Flecker, J.–Krenn, M.-Wallace, T.-Thompson, P. (1993): A legaue of their own? Markets, management and production in the European commercial vehicles sector. Paper Presented at the 11th Annual Labour Process Conference

Flecker, J.-Schienstock, G. (1993): Globalisierung, Konzernstrukcuren und Konvergenz der Arbeitsorganisation
In: Beckenbach, N.-Treeck, W. v. (Hg.) Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt Sonderband (forthcoming)

Flecker, J.-Thompson, P.-Wallace, T. (1993): Back to Convergence? Globalisation and Societal Effects on Work Organisation. International Journal of Sociology, Winter 1993/94 (forthcoming)

Forsgren, M.-Holm, U.-Johanson, J. (1992): Internationalization of the second degree: The emergence of European-based centres in Swedish firms
In: Young, St.-Hamill, J. (Eds.) Europe and the Multinationals. Aldershot: Elgar

Garrahan, Ph.-Steward, P. (1992): The Nissan Enigma. Flexibility at work in a local economy. London: Mansell

Grünwald, O.-Lacina, F. (1970): Auslandskapital in der österreichischen Wirtschaft. Wien: Europa Verlag

Hedlund, S. (1986): The hypermodern MNC - a heterarchy? Human Resource Management 25/1.

Hirst, P.Thompson, G. (1992): The problem of'globalization': international economic relations, national economic management and the formation of trading blocs
Economy and Society Vol 21/4.

Hofstede, G. (1980): Motivation, Leadership, and

Organization: Do American Theories Apply Abroad? Organizational Dynamics, Summer 1980

ILO (1989): Social and labour practices of multinational enterprises in the food and drink industry. Geneva

Jürgens, U,-Malsch, T.-Dohse, T. (1989). Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Berlin: Springer

Kerr, C.-Dunlop, J. T.-Harbison, F. H. -Meyers, C. A. (1960): Industrialism and Industrial Man Boston, Mass: Harvard University Press

Lane, Ch. (1989): Management and Labour in Europe Aldershot: Elgar

Maurice, M. (1991): Methodologische Aspekte Internationaler Vergleiche: Zum Ansatz des gesellschaftlichen Effekts In: Heidenreich, M.-Schmidt, G.: International Vergleichende Organisationsforschung. Opladen

Maurice, M.-Sorge, A.-Wartner, M. (1980): ‚Societal Differences in Organizing Manufacturing Units' Organisation Studies Volume 1.

Maurice, M. (1990) Convergence and/or Societal Effects for the Europe of the Future? Unpublished paper from Conference, INSPIRE, University of Bath, September

McGee, J.-Sega-Horn, S. (1992): Will There Be a European Food Processing Industry? In: Young, St.-Hamill, J. (Eds.) Europe and the Multinationals. Aldershot: Elgar

Michalat, C. A. (1989): Global Competition and its Implications for Firms Paper presented at the OECD Seminar, Paris, May

Prahalat, C. K.-Doz, Y. L. (1987): The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision New York: The Free Press

Scheinecker, M. (1989): Neue Organisationskonzepte in der Automobilindustrie: Entwicklungstendenzen am Beispiel General Motors Austria In: Dankbaar, B. et al. (Hg.): Die Zukunft der Arbeit in der Automobilindustrie, Berlin: Sigma

Smith, C.-Meiskens, P. (1991): Theories of Cross-National Organisational Analysis: A New Explanatory Model Paper for 10th EGOS Colloquium, Vienna

Smith, C.-Elger, T. (1993): Global Japanisation? Convergence and competition in the organization of the labour process Paper presented at the 11th Labour Process Conference

Sorge, A. (1991): Strategic fit and societal effect Organization Studies 12/2.

Storey, J. (Ed.) (1990): New Perspectives on Human Resource Management. London/New York: Routledge

Sztompka, P. (1990): Conceptional frameworks in comparative inquiry: divergent or convergent? In: Albrow, M.-King, E. (Eds.): Globalization, Knowledge and Society. London: Sage

Thompson, P.-Wallace, T.-Flecker, J. (1992): The Urge to Merge: Organisational Change in the Merger and Acquisition Process in Europe. International Journal of Human Resource Management 3/2 September

Thompson, P.-Jones, C.-Nickson, D.-Wallace, T.-Kewell, B. (1993): Transnationals, Globalisation and Transfer of Knowledge. Paper presented at the 10th Labour Process Conference.

Thompson, P.-Sedarblad, P.-Ahlstrand, R. (1992): Labour Process in an age of Globalisation Paper presented at the 10th Labour Conference

Townley, B. (1991): Selection and appraisal. Reconstituting „social relations". In: Storey, J., (Ed.) (1990): New Perspectives on Human Resource Management. London/New York: Routledge

Tulder, R. van (1988): European multinationals in core technologies. Geneva

FÜREDI Gábor

AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSELÉSÉNEK ÚJ KÖVETELMÉNYEI A VEGYESVÁLLALATOKNÁL: A DWA PÉLDÁJA

Az emberi erőforrás menedzselését a múltban a munkaügyi és a személyzeti tevékenységek elkülönített kezelése jellemezte. A tanulmány ismerteti a DWA Kft vegyesvállalat megalapítását, az emberi erőforráspolitika alapjait, s a megújult gyakorlat intézményi kereteit. A több éves, sok nehézséggel járó átszervezés következtében olyan vállalati kultúrát sikerült – legalábbis nagy vonalakban – létrehozni, amelyben a vezetők és vezetettek egyaránt tisztában vannak szerepeikkel és felelősségeikkel, és képesek a vállalati célokkal való maradéktalan azonosulásra.

1988–1989-es politikai változásokat megelőzően a magyar iparvállalatok gyakorlatában, így a Dunai Vasműben sem létezett átfogó (integrált) emberi erőforráspolitika. Helyette a munkaügyi és személyzeti tevékenységek elkülönülése, más és más vezetői funkciók formájában való gyakorlása volt a jellemző.

– A „munkaügyi kapcsolatok", a foglalkoztatással és bérezéssel összefüggő feladatok a gazdasági igazgatóhoz tartoztak.

– A személyzeti igazgató felügyelte – a „túlpolitizált" személyzeti ügyek mellett – a vállalat jóléti és képzési politikájának kidolgozását és végrehajtását.

Az emberi erőforrás menedzselésével összefüggő tevékenységek és feladatok elkülönítése nem tette lehetővé átfogó és integrált emberierőforrás-politika kialakítását és érvényesítését. Ezt a gyakorlatot az is kedvezőtlenül befolyásolta, hogy például mind a politikai prioritások, mind pedig a bérezéssel kapcsolatos központi szabályozók viszonylag gyakran módosultak.

Például a bértömeg- és az átlagbérszabályok korábban érvényesülő rendszerét, annak instabilitása következtében, rendkívül nehéz volt a külföldi kollégákkal megismertetni. A központi bérszabályozás teremtette feltételek között a szó igazi értelmében vett költség- és bérgazdálkodás nem létezett, hiszen a vezetők alapvető érdeke a bérszabályozók nyújtotta lehetőségek maximális kihasználásához kapcsolódott, amely „békésen" megfért az emberi erőforrások pazarlásának gyakorlatával.

A személyzeti és munkaerő-gazdálkodás egészére [annak ellenére, hogy egyes részterületeken időről-időre a legmodernebb technikák és szolgáltatások – például számítógépes adatnyilvántartás, ergonómiai laboratóriumok használata, magas szintű orvosi ellátás – bevezetésére került sor] a politikai megfontolások, mindenekelőtt a szervezeti lojalitás megteremtésére irányuló törekvések jellemzők. A valóságos piaci viszonyok közepette működő vállalatok számára kiemelkedően fontos olyan mutatók, mint a gazdasági teljesítmények, a termékek és a szolgáltatások minősége a nyolcvanas évtized végéig háttérbe szorultak. Az ösztönzésre (bérezés) és a társadalmi juttatásokra fordítható pénzügyi források nagyságát nem a valóságos vállalati gazdasági teljesítmények – amelyek mérése szinte lehetetlen volt – határozták meg. Azok nagyságát, az állandóan módosuló játékszabályok feltételei közepette, a vállalatvezetés, a szakszervezetek és „állampárt" képviselői között a rendelkezésre álló központi erőforrások elosztásáért folytatott alkuk eredményessége, tehát par excellence politikai és nem gazdasági teljesítmények befolyásolták. A vállalati és szakszervezeti vezetők érdekkoalíciója, amelyet döntően a központi erőforrásokból való maximális részesedés közös törekvése és ezen keresztül a vállalaton belüli társadalmi béke fenntartásának igénye hozott létre, nem segítette elő a vállalatnál tevékenykedő társadalmi partnerek szerepeinek elkülönülését, függetlenedését. A foglalkoztatással és a bérezéssel összefüggő kérdések döntő többségét a vállalati és a szakszervezeti vezetés viszonyában a kooperáció jellemezte, amely a központi erőforrásokból való maximális részesedés érdekközösségén túlmenően jól ismert ideológiai megfontolásokon alapult.

A politikai változások vállalati hatásainak megjelenését nem lehet konkrét időponttal azonosítani, s helyesebb arról beszélni, hogy 1989–90-ben a vállalati gyakorlatban is válaszolni kellett a politikai rendszer ország-

gos szintű intézményeiben bekövetkezett történelmi jelentőségű átalakulásokra. Az átmenet meglehetősen „zavaros" periódusában, a korábbi államszocialista gyakorlatban létező és működő hagyományos személyzeti tevékenységet – számos valóban elvetendő, de ugyanakkor már a korszerűsítés irányába mutató kezdeményezéssel együtt – megszüntették. Az állami vállalatok gyakorlatában, az átalakulás első éveiben, az uralkodóvá vált politikai elvárások következtében, szinte lehetetlenné vált a „személyzeti funkciók" gyakorlása. Két év elteltével merült fel ismét a vállalatvezetői igény a piacgazdasági követelmények (teljesítmény, minőség stb.) megvalósítását szolgáló emberi erőforrás-menedzselés szervezeti és vezetői feltételeinek létrehozására. A privatizációval kapcsolatos átalakulás, valamint az élesedő piaci feltételek között működő állami nagyvállalatok, így egyebek között a Dunai Vasmű is, több tucat, független jogi státussal bíró Kft-re „bontódott" le.

Ilyen körülmények között merült fel a kérdés, hogy miként lehetne létrehozni – a tőkés vállalatvezetési gyakorlatra alapozva – az integrált emberi erőforrás menedzselés új intézményeit, amelynek fő funkciója a munkaerő és a tudás hatékony felhasználása a Dunaferr Rt vállalatcsoporthoz tartozó Kft-k egészének viszonyában.

A Dunaferr Rt vállalatcsoportnál, a vállalati központ humánpolitikai vezetősége által kezdeményezett változások üteme akkor gyorsult fel, amikor a vállalatcsoportnál is megjelentek a vegyes tulajdonban levő vállalatok. A profit- és teljesítmény/minőségorientált vállalatvezetési praxis megjelenése a különböző arányú külföldi tulajdonban levő vállalatoknál radikális kihívást jelentett az emberi-erőforrás menedzselés korábbi módszereivel szemben.

A nyugati vállalatvezetők megjelenésével képviselt vállalati kultúra első időszakban meglepte a magyar vállalatvezetőket. Például, a magyar vállalatvezetők kezdetben nem értették azokat a gondokat, amelyeket a külföldi kollégáknak a munkáltatói és a munkavállalói (szakszervezeti) szerepek elkülönülésének, „láthatóságának" hiánya okozott. A vállalat-, illetve gyárvezetés viszonylag gyorsan, bár gyakran csak felületesen sajátította el a nyugati vállalatvezetői megközelítéseket.

Az új és valódi tulajdonosok megjelenésével és a piaci verseny kiéleződésével járó feltételek közepette, a munkavállalók érdekképviseleti szervezetei – a magyar szakszervezeti mozgalomra jellemző identitási krízis közepette – rendkívül nehezen találták meg „új arcukat".

A DWA Kft megalapítása és az emberierőforrás-politika új alapjai

A Dunaferr-Voest Alpine Hideghengermű Kft – rövidítve: DWA Kft – 1992. január 1-én alakult, 67 %-os magyar és 33 %-os osztrák tőkerészesedéssel. A vegyesvállalat 760 főt foglalkoztat, éves termelési értéke 12 milliárd Ft. Az alapító tulajdonosok megállapodása értelmében, a megalakulást követő első öt évben osztrák ügyvezető igazgató irányítja a céget, az egyes területeket (termelés, pénzügy, emberi erőforrások) magyar szakigazgatók ellenőrzik. Az osztrák ügyvezető igazgató, a rendelkezésre álló ugyancsak osztrák tanácsadókkal, s azok gazdasági racionalitást szorgalmazó szemléletével igyekezett a magyar kollégák beállítottságát megváltoztatni.

A DWA Kft megalakulásának pillanatától kezdve szinte „idegen" testként illeszkedett a Dunaferr Rt száz %-os állami tulajdonban levő Kft-inek hálózatába. Az idegenszerűség a magyarosztrák vegyesvállalat vélt, feltételezett és valóságosan létező különleges pozíciójának tulajdonítható. Tény, hogy a vegyesvállalatot kedvezőbb pénzügyi feltételekkel hozták létre, mint a vállalatcsoport többi Kft-it. A Voest Alpine alapító tőkéje, valamint a Dunaferr Rt vállalatcsoporton belül élvezett szállítási és fizetési megállapodások mentesítették a DWA Kft-t olyan likviditási gondoktól, amelyek a többi Kft többségét fokozott mértékben sújtották. Ezen túlmenően a vegyestulajdonosi státus megakadályozta a működésbe való külső – a vállalatcsoport részéről történő – beavatkozást. A röviden jelzett feltételek, valamint a vállalatcsoport más cégei részéről eltúlzott kedvezőbb jövedelmi kondíciók irigyelt pozícióba juttatták a DWA Kft-t, amely gyakori kritikák tárgya lett a Dunaferr Rt-hez tartozó vállalatok körében.

A Dunaferr Rt vállalatcsoport és a DWA Kft tevékenységének, működésének jellemzőiben figyelemre méltó különbségek jelentek meg. Miközben a vállalatcsoport gyárainak, üzemeinek többsége a korábbi gyakorlatot követte, a DWA Kft egy sor olyan működési elemet alkalmazott tevékenységében, amelyek szellemükben és technikájukban egyaránt eltértek a többi Kft működési jellemzőitől.

Így a DWA Kft tevékenységében nemcsak erősebben érvényesültek az ökonómiai racionalitás elemei, hanem vezetési és irányítási rendszerének paraméterei egyre kevésbé voltak összeegyeztethetők a közvetlen környezetében működő gazdasági szervezetekével. Annak ellenére, hogy a Dunaferr Rt vezetése több ízben is megkísérelte a DWA Kft tevékenységét a vállalatcsoporthoz tartozó többi Kft-hez „igazítani", ezeket a kísérleteket a magyarosztrák vegyesvállalat mindennapi működésének valóságos követelményei meghiúsították.

A DWA Kft vezetése – egyebek mellett – szabad kezet kapott a gazdasági tevékenységet leghatékonyabban szolgáló, integrált típusú emberi erőforrás menedzsment szervezetének és funkcióinak megteremtésében. Az új emberi erőforráspolitika legfontosabb területei a következők:

– Személyzeti politika (minősítésekkel kapcsolatos követelmény- és teljesítményértékelési rendszer kidolgozása és bevezetése stb.)

– Bérgazdálkodás, ösztönzési rendszerek
– Munkaerő- és munkaidő-gazdálkodás
– Képzés és továbbképzés
– Szociálpolitika, szociális juttatások rendszere
– Belső (vállalaton belüli) és külső (vállalaton kívüli) kommunikációs rendszer.

A felsorolásban utolsó helyen szereplő kommunikációs rendszernek – amelynek működése számos zavar és feszültség forrása lett a későbbiekben – a vegyesvállalat új vezetői kezdetben nem szenteltek kellő figyelmet. Az integrált emberierőforrás-politika felsorolásszerűen ismertetett intézményei bevezetésének üteme lassúnak bizonyult, habár a vállalatcsoport többi gazdasági egységével összehasonlítva az átfogó személyzeti politika rendszerének kiépítése gyorsított ütemben történt.

Az emberi erőforrás menedzselésének új elemei: a változások „göröngyös" útja

Az emberi erőforrás-felhasználás új intézményeinek kiépítése során a vállalatvezetőség radikálisan új alapokra helyezte a magyar vállalatvezetés korábbi gyakorlatában ismert bérezési és ösztönzési rendszert, szakított a jól ismert „bértömeg" és az „átlagbérszabályozás" technikáival. Helyette olyan differenciált bérkategória rendszert vezetett be (ún. tudáscentrikus bérezési rendszer), amely a munkavállalók tudását és együttműködési készséget honorálja, s azt kombinálja a vállalati célok teljesítésétől függő érdekeltséggel. Az előrejutásibesorolási rendszerben történő előrehaladás „sebességét" a dolgozó teljesítménye és képzettsége együttesen befolyásolják. A DWA Kft emberierőforrás-politikájában a teljesítmény és minőségorientált ösztönzési rendszer működésének hatékonyságát olyan vezetési módszerek biztosítják, mint

a) a DWA Kft a régió munkaerőpiacon működő vállalatai jövedelmi feltételeinél némileg kedvezőbb anyagi kondíciók nyújtására törekszik, ezzel biztosítva vonzó munkaerőpiaci helyet,

b) az ugyanazon munkát végzők közötti differenciálást felváltotta a különböző munkaterületen dolgozók viszonyában érvényesülő bérdifferenciálás,

c) minden egyes munkaterületen folyamatosan ellenőrzik a teljesítménykövetelményeket,

d) kizárólag a felkészült és a feladat ellátására alkalmas munkaerő alkalmazására törekszik.

Az átfogó bérkategorizálási rendszer bevezetésével, az egyes munkaterületek bérbesorolásánál sikerült a korábban jellemző szubjektivizmus és gyakori „kivételezések" rendszerét megszüntetni.

A korábbi bérbesorolási rendszerek problematikus jellegét egyebek mellett az is jól illusztrálja, hogy az új besorolások bevezetését követően 0–90 % között mozgott a korrekciók aránya. A korábbi bérezési rendszerek a kvalifikálatlan és a betanított munkát honorálták, az új besorolási rendszer viszont felértékelte a szaktudást és az azzal párosuló gyakorlati jártasságot.

Az új ösztönzési és bérbesorolási rendszer bevezetése során számos szakember, egyebek mellett a Voest Alpine Stahl Linzi központjának humánpolitikai szakemberei is óvtak a jövedelmi viszonyok gyors – egy lépésben történő – átalakításától. A radikális átalakítások ellenére az új rendszer bevezetése nem váltott ki nagyobb elégedetlenséget a munkavállalók körében. A bérezési rendszerben végrehajtott változások viszonylag „békés" fogadtatása azzal magyarázható, hogy az új rendszer kialakításával és bevezetésével foglalkozó vezetők fáradságot és időt nem sajnálva igyekeztek a dolgozókat meggyőzni az új rendszer előnyeiről.

A piacszerzés és a piaconmaradás rendkívül nehéz feltételei közepette, a DWA Kft vezetősége elhatározta a norvég „Det Norske Veritas" független minőségellenőrző cég minősítésének megszerzését az üzemeiben bevezetett ISO 9002 minőségbiztosítási rendszer követelményeinek teljesítéséről. Az új minőségbiztosítási rendszer bevezetésének egyik alapvető feltétele volt a különböző területen dolgozók megfelelő képzettségi szintje. Ezzel kapcsolatban minden egyes munkakörben meghatároztuk a szükséges szakmai követelményeket és a megfelelést minden dolgozó esetében a következő hárompontos skála segítségével értékeltünk: megfelelő (1) – korlátozottan megfelelő (2) – nem megfelelő (3).

A két utolsó kategóriába tartozókat, ha a türelmi idő elteltével sem sikerült a megfelelő (1) kategóriába bekerülniük, más, alacsonyabb munkakörbe helyeztük át. Az ISO 9002 bevezetése, illetve a minősítés megszerzése érdekében a dolgozók minősítésénél nem lehettünk tekintettel egyéb, például szociális szempontokra.

Az ISO 9002-es minőségbiztosítási rendszer bevezetése szorosan kapcsolódik az új oktatási koncepció és gyakorlat kialakításához. Az oktatásra és képzésre fordítható erőforrások korlátozottsága következtében a képzés új rendszerének kialakításában a következő prioritások érvényesültek:

1. A szakmai követelmények teljesítésének feltételeit igyekeztünk megteremteni.
2. Elősegítettük azoknak a képzésben való részvételét, akik nem tudták befejezni a kötelező elemi iskolát.
3. Az első két program teljesítését követően szerveztünk minőségjavító képzést, továbbá olyan kurzusokat (tréningeket), amelyek elősegítik a dolgozók motivációjának, vállalati identitásának fejlesztését.
4. Végül, a maradékelv alapján „egyénre-szabott" képzési formák bevezetésére (pl. nyelvtanulás) törekedtünk.

A korábban már többször hivatkozott nemzetközileg elfogadott minőségbiztosítási rendszer honosítása érdekében, új szakmai curriculum beépítésével, ambíciózus képzési programot indítottunk, miután a szakmai képzés továbbfejlesztésével kapcsolatos törekvéseinket sikerült elfogadtatni az Ipari és Kereskedelmi Minisztériummal (1993. november). Ennek eredményeképpen folyamatos

szakmai továbbképzést szervezhetünk a szakképesítéssel nem rendelkező saját – és más üzemek, vállalatok – dolgozói számára. Az említett formákon kívül az is szándékunkban áll, hogy a foglalkoztatott munkaerő egészét tovább képezzük, s ennek keretében dolgozóinkat külföldi tanulmányutakra és szakmai gyakorlatra küldjük a Voest Alpine ausztriai üzemeibe, hogy dolgozóink megismerkedjenek a nálunk fejlettebb vezetési és munkakultúrával.

Végül felülvizsgáltuk a magyar vállalatok működésére korábban jellemző szociálpolitikát, a szociális juttatások rendszerét, és a megváltozott gazdálkodási feltételeket tükröző prioritásokat jelöltünk ki. Alapállásunk az volt, hogy a DWA Kft szociálpolitikájának azokkal a területekkel kell foglalkoznia, amelyek mind az állam, mint pedig a helyi önkormányzatok működési terén kívül esnek.

Véleményünk szerint gazdaságitársadalmi környezetünkhöz képest túlságosan gyorsan, de saját célkitűzéseinkhez viszonyítva nagyon lassan indultunk el azon az úton, amelynek révén a piaci feltételek között is hatékonyan működő – nyugati vállalatirányítási modellek mintáit követő – vállalati szociálpolitika új alapjait sikerült megteremteni. Az új szociálpolitikai rendszer kialakítása természetesen nem társadalmi vákuumban történt, a vezetők és beosztottak az első időszakban egymást ellenségnek tekintették, a viszonyukban érvényesülő kommunikáció alig funkcionált, kapcsolataikat a bizalmi viszonyok hiánya jellemezte. Miközben a vállalat felső vezetősége meg volt győződve arról, hogy minden törekvését és akcióját a munkavállalói érdekek képviselete hatja át, a dolgozók és érdekképviseleti szervezeteinek ellenséges reakciói ennek ellenkezőjét jelezték. A vállalatvezetéshez folyamatosan számos jelzés érkezett a munkavállalók elégedetlenségéről, amely azonban nem tulajdonított különösebb jelentőséget azoknak.

A vállalati vezetőség és a munkások közötti kölcsönös meg nem értés viszonyai mindaddig változatlanul érvényesültek, amíg a felső vezetőség (egy kudarcba fulladt kezdeményezését követően) szinte sokkszerűen kénytelen volt a dolgozókkal szembeni korábbi beállítottságának, megközelítésének radikális felülvizsgálatára.

A DWA Kft felső vezetése, a vezetőség és a munkások közötti kooperációs nehézségeket, a bizalom és a meg nem értés hiányát a kommunikációs rendszer zavaraival, a tényleges vezetői szándékok megértésének hiányával magyarázta. A kommunikációs zavarként minősített helyzetértékelés szellemében a vezetőség felhívással fordult a dolgozókhoz, segítségüket kérve az új vállalati újság indításához, arra buzdítva a dolgozókat, hogy ismertessék az őket leginkább foglalkoztató gondokat, tájékoztassák a vezetőséget arról, hogy mit szeretnének leginkább olvasni az új DWA lapban. A vezetőség minden műhelyben lezárt levélszekrényeket helyezett el a munkásvélemények, kommentárok összegyűjtésére. Két hónap elteltével, a vállalati lap új számának indítása előtt, a vezetőség összegyűjtötte, pontosabban össze szerette volna gyűjteni a dolgozói javaslatokat. A munkásvélemények összegyűjtésére szolgáló levélszekrények átvizsgálásának eredménye: „három üres papírfecni és egy galambtoll"!

Abban az időszakban, amikor az átalakítást kísérő elégedetlenség jelei havonta jelentkeztek, egyetlen levelet sem – még aláírás nélkülit sem – kapott a vállalatvezetés.

A magyarosztrák vegyesvállalat megalapítását követő másfél év után, az új vezetőség kénytelen volt szembenézni a kialakult helyzettel és megállapítani, hogy a vezetők és a vezetettek viszonyát súlyos problémák terhelik. A gondok és nehézségek jelentős része abból származhatott, hogy a vegyesvállalat szervezetében, vezetésiirányítási módszereiben túl gyors változások történtek. Annak ellenére, hogy a DWA Kft a környék üzemeihez képest viszonylag jól fizetett, a vezetőbeosztott kapcsolatokra mindennapos kommunikációs zavarok voltak jellemzők. A kialakult gondok valóságos természetének megértéséhez foglalkoznunk kell a vegyesvállalat megalapításának körülményeivel.

Vegyesvállalat alapítás a felfokozott kereseti várakozások körében

Az osztrák állami acélipari vállalat, a Voest Alpine részt vásárolt a Dunaferr Rt vállalatcsoport egyik jó állapotban levő gyárában, és azt – DWA Kft néven – magyarosztrák vegyesvállalatként üzemelteti.

A vegyesvállalat megalapítását előkészítő tárgyalások során sajnos megalapozatlan (?) információk terjedtek el a dolgozók körében. Ezek közül a legtöbb későbbi gond és félreértés azokból származott, amelyek szerint a magyarosztrák vegyesvállalat megalapítását követően – radikális béremelések formájában – a magyar hideghengerműi bérek megközelítik az ausztriai béreket. A vegyesvállalati formában történő termelés beindítása után nyilvánvaló lett, hogy sem a magyar, sem pedig az osztrák tulajdonosok egyáltalán nem érdekeltek a jelentős bérnövelésben, ennek ellenére a dolgozók magas keresetekhez fűződő „csodavárása" változatlan intenzitású maradt.

A ténylegesen bekövetkezett változások néhány jellemzője

A magyar és az osztrák tulajdonosok, kölcsönös megállapodás alapján – az akkori környezeti feltételek közepette jó jövedelmi funkciókkal – a mindkét fél szakmai kritériumainak megfelelő vezetőket neveztek ki. Az ügyvezető igazgató osztrák, a műszaki(gyártási), pénzügyi(gazdasági), és emberi erőforrás igazgató magyar nemzetiségű. A felsővezetés tulajdonosok iránti lojalitását a kiválasztás és a jó foglalkoztatási feltételek biztó-

sították. A megalapítást követő változások nyomán felmerülő problémák bizonyos része nem az átalakulás közvetlen velejárója, hanem az osztrák és a magyar vállalatvezetési kultúrák különbségének tulajdonítható. Például az osztrák ügyvezető igazgató – a Voest Alpine vállalatvezetési praxisán nevelkedve – meg volt győződve arról, hogy a felső vezetőség funkciója kizárólag a stratégiai döntések előkészítése és továbbítása a vezetés egyéb szintjei, területei felé, valamint az azok kivitelezéséhez szükséges feltételek megteremtése, ezen túlmenően, a felső vezetőség döntéseinek megvalósításával kapcsolatos tennivalók a középvezetési feladatai körébe tartoznak. Ezen kívül a felső vezetés azt is feltételezte, hogy a munkások számára a Dunaferr Rt vállalatcsoporton belüli – s hozzátehetjük: országosan is – jó jövedelmei automatikusan biztosítják a dolgozóknak a felső vezetők iránti fokozott elkötelezettségét és lojalitását.

A magyar igazgatók, akik kivétel nélkül saját területük szakavatott és elismert szakemberei, a vegyesvállalat megalapítását követő első időszakban nem találták meg az átmeneti szituációk, a radikális változások menedzselésének leginkább megfelelő vezetői stílust. Jelentős részben ezzel függött össze a munkásmagatartások azon elhibázott felfogása, amely szerint elegendő a dolgozókat a vállalatcsoport belső és külső (régió) munkaerőpiaci feltételeihez képest jobban megfizetni és kedvezőbb munkafeltételeket nyújtani, azok hatására a dolgozók elégedettsége automatikusan nő.

Elegendő lett volna a szervezeti változásokkal kapcsolatos külföldi (nyugat-európai) és hazai tapasztalatok megszívlelése, s ezzel az idézett, a gyakorlatban is tévesnek bizonyult magatartásszemlélet elutasítása. A vegyesvállalat megalapítását kísérő nehézségek valódi természetének megértéséhez utalnunk kell a vállalati (szervezeti) kultúra jelentésétől elválaszthatatlan, a vállalat társadalmi partnereinek kapcsolatait alapvetően meghatározó érdek- és hatalmi viszonyok állapotára is.

A DWA Kft megalapítását megelőző korszakban, az állami tulajdonban levő hideghengermű gyáregység döntéshozatali rendszerében a szakszervezeti vezetők és a középvezetők egyaránt lényeges befolyással rendelkeztek. A vegyesvállalat megalakulását követően viszont nem vettek részt a vállalati szintű döntések előkészítésében. A vállalati vezetőség a vegyesvállalat megalapítását követő első időszakban írásos utasítások formájában, személytelenül igyekezett a vezetői ellenőrzést gyakorolni. A felső vezetőség szakmailag jól előkészített koncepciók alapján meghozott döntéseiben a középvezetőknek a munkásokkal együtt pusztán „végrehajtói" szerepet szánt.

A döntéshozatali rendszer vázlatosan bemutatott működése nem okozott volna az általunk tapasztaltakhoz hasonló zavarokat, ha egy kialakult, a vállalati szervezet partnerei által (munkáltatók, vezetők különböző csoportjai, szakszervezetek, munkavállalók) legitimált, közösen vallott értékek, törekvések, egyszóval egy többékevésbé homogén vállalati kultúra támogatja. Az újonnan alakult vegyesvállalatban a társadalmi partnerek többségének gondolkodására, a felfokozott és megalapozatlan várakozások voltak a jellemzők a keresetek, valamint a döntéshozatalban játszott szerepeket illetően.

Ebben a szituációban, minden „felülről" jövő kezdeményezést elutasító, jobbik esetben várakozó beállítottságok fogadtak a középvezetői szinteken és a dolgozók érdekképviseleti szervezetei körében. A középvezetés érdekeit, törekvéseit tekintve közelebb érezte magát a beosztottakhoz, mint a felső vezetéshez. Például, még az általuk meghozott, de a dolgozók előtt népszerűtlen döntéseikért is a felső vezetést tették felelőssé. A magyarosztrák vegyesvállalat megalapítását követően, félév-háromnegyed év elteltével az utalásszerűen jelzett vezetési gondok mindenki számára láthatókká váltak. Ebben a helyzetben a vállalati szakszervezeti vezetés a vitás ügyekben nyilvánvalóan a középvezetést támogatta, s az erő pozíciójából, a vitás ügyekben nem mutatott különösebb hajlandóságot a vállalati vezetéssel való kompromisszumra.

A szakszervezet vezetősége a vállalati felső vezetés és a munkások közötti közvetlen párbeszéd meghiúsítására törekedett oly módon, hogy minden dolgozókkal kapcsolatos ügyben szakszervezeti jelenlétközvetítés érvényesült.

A markáns szakszervezeti fellépésnek természetesen meglett az eredménye, a munkavállalók szemében az érdekképviseleti szervezetek szerepe felértékelődött. A szakszervezet, mind a felülről lefelé, mind pedig az alulról felfelé áramló információkat „megszűrte", s úgy továbbította azokat, hogy a vezetőkkel szembeni tárgyalási pozíciói erősödjenek. A vállalatvezetés és a szakszervezetek között ismétlődő konfrontációk a demagógiára fogékony munkavállalók körében a szakszervezetek pozícióját tovább erősítették. A vállalatvezetés és a munkások, pontosabban fogalmazva a vezetés és a szakszervezetek közötti ütközések sorozata jelentős hatást gyakorolt a vállalati vezetésen belüli hatalmi viszonyok egyensúlyára. Az emberi erőforrásokkal, a személyzeti kérdésekkel való foglalkozás lassan a „helyére" került. A vállalati felső vezetés különböző területei közötti egyensúly oly módon valósult meg, hogy egyetlen terület sem kívánta ezentúl saját szerepét és jelentőségét más vezetői területek kárára előtérbe állítani, miután viszonylag hamar kiderült az ilyen akcióknak a vezetés egészét megbénító következménye. Ennek ellenére, a vállalaton belüli kommunikáció zavarai olyan mértéket öltöttek, hogy a vállalatvezetési funkciók rutin gyakorlása is nehézségekbe ütközött:

– A vállalatvezetés és a munkások viszonyában a teljes bizalomvesztés volt a jellemző.

– Úgyszólván minden vezetői intézkedést – függetlenül annak tartalmától – ellenséges szembenállás fogadott.

– Rendkívül nehéz volt a vállalati célkitűzésekkel való azonosulás megteremtése, azokat részlegesen, meggyőződés nélkül hajtották végre a dolgozók és a középvezetők.

– Annak ellenére, hogy a cég piacon maradása volt a feltétele a munkavállalók jólétének és foglalkoztatásának, a dolgozók vállalattal szembeni felelősségérzete minimális volt.

– A munkavállalók körében megjelentek a vállalattal szembeni közömbösség tünetei.

A vállalati felső vezetőség, ha némi késéssel is, de felismerte az előbbiekben ismertetett tünetekben tükröződő veszélyt. Azok forrásainak azonosítása, értékelése után meghatározta a felszámolásukhoz vezető utat és az alkalmazandó módszereket.

A konfrontációról a kooperációra történő áttérés: nehéz lecke a társadalmi partnerek számára

Az új vezetői megközelítés lényegét a következőképpen lehetne összefoglalni: olyan vállalati kultúra létrehozása, amelyben a vezetők és vezetettek egyaránt tisztában vannak szerepeikkel és felelősségeikkel a cég gazdasági vitalitásának megőrzésében és fejlesztésében. Képesek a vállalati célokkal azonosulni, a vezetés és a vezetettek közötti kooperatív viszonyok nélkülözhetetlenek a vállalat sikeres gazdasági tevékenységéhez, s ezen keresztül az általa foglalkoztatottak munkahelyi biztonságának, életszínvonalának fenntartásához.

Hogyan valósultak meg a gyakorlatban ezek a célkitűzések?

A vállalati vezetőség tisztában volt azzal, hogy a vegyesvállalat megalakulását követő másfél év alatt létrejött problémák megszüntetéséhez szükséges változások optimális esetben is legalább két évet vesznek igénybe. Ennek ellenére – az ismertetett problémák diagnózisa után – szinte azonnal kezdeményezően lépett fel a következő területeken:

a) Komplex program bevezetése a kommunikációs rendszer javítására. Például a vegyesvállalatnál egyidejűleg hármas kommunikációs csatornát működtetünk, amelyek külön-külön egymás ellenőrzését, az egyes csatornák működésének logikájából származó torzítások kiküszöbölését szolgálják. Ezek konkrétan az alábbiak:

- a felső vezetés és a munkások közötti kommunikáció középvezetők bekapcsolásával történő fenntartása,
- a szakszervezettel és az üzemi tanáccsal fenntartott kommunikáció,
- a munkások kisebb csoportjaival fenntartott közvetlen kapcsolatok.

b) A felső vezetés az érintettek lehető legszélesebb körét igyekszik bevonni azoknak a döntéseknek az előkészítésébe, amelyek a dolgozók érdekeit közvetlenül érintik (például bérek, társadalmiszociális juttatások). Például az új ösztönzési rendszer kidolgozása során folyamatosan konzultáltunk a középvezetőkkel, sőt ennél is intenzívebben törekedtünk elképzeléseink dolgozókkal történő megismertetésére. A vezetőség központi célkitűzése arra irányult, hogy a dolgozók minél nagyobb számban vegyenek részt a tervezett ösztönzési intézkedések előkészítésében, s ezen keresztül segítsék elő azok zökkenőmentes bevezetését.

c) A vegyesvállalat külső kommunikációs csatornáin keresztül – például a helyi (kábel TV, sajtó) és országos médiák segítségével – a dolgozók korrekt és a vállalat perspektíváját bemutató információkhoz jussanak. Büszkék legyenek arra, hogy olyan vállalatnál dolgoznak, amely a városukért, lakókörnyezetükért is többet tesz, mint más cég.

d) Olyan ösztönzési rendszer kidolgozását tervezi a vállalatvezetés, amely a vezetőket és a dolgozókat egyaránt érdekeltté teszi a cég piaci pozícióinak javításában, elősegítve a vállalati célokkal való azonosulás fejlesztését.

e) A vezetésen belül tapasztalt információ-visszatartás vagy -torzítás ellen a leghatározottabban fel kívánunk lépni, az ezzel kapcsolatos mulasztások nem maradnak büntetlenül.

Ha sikerül az ismertetett célkitűzések megvalósítása a munkáltatói-munkavállalói viszonyok területén, mindent megtettünk. Vagy mégsem?

A vegyesvállalat vezetésének alapdilemmája a következő: „egy fecske képese nyarat csinálni"? Képese a DWA Kft szigetként sikeresen működni a Dunaferr Rt vállalatcsoportjainak tengerében? Képes lesz-e működésének megkülönböztető jellemzőit, például kezdeményező, újító megközelítését fenntartani az állandósult támadások légkörében? Az alapvető kérdések mellett egy sor továbbira, egyebek mellett a következőkre is választ kell kapnunk:

– A résztvevő vállalatvezetői stílus bevezetésének eredményeképpen, a dolgozókkal fenntartott közvetlen dialógus eredményeképpen, a szakszervezetnek a vállalatalapítást követően megszerzett túlerős tárgyalási pozíciói hogyan alakulnak, s a társadalmi partnerek számára kölcsönösen elfogadható mértéket fognak-e képviselni?

Miként lehetséges a dolgozók demagógiára hajlamos részére építő, a felfokozott egyéni ambíciókkal rendelkező szakszervezeti vezetők törekvéseit ellensúlyozni, „láthatóvá" tenni azt, hogy törekvéseik inkább saját, mint a munkáskollektíva egészének érdekeit szolgálják?

– Képes lesz-e a Dunaferr Rt-hez tartozó vállalatcsoport, valamint a szélesebb gazdasági környezet tolerálni – a magyar piacgazdaság intézményeinek feltételezhető

továbbfejlődése eredményeképpen – a vegyesvállalat számukra eltérő értékrendszerén alapuló működését, vagy változatlanul tovább él az a szemlélet, amely a vegyesvállalat magyar nemzetiségű vezetőit a „külföldi érdekek kiszolgálói" címkével illeti?

– Lehetségese folyamatosan és szisztematikusan alkalmazni az általunk kidolgozott minősítési és követelményrendszert, amikor a gazdasági környezet – a kétségtelenül regisztrálható változások ellenére – még mindig „puha"? Lehetségese a dolgozók folyamatos továbbképzése, ösztönzése, különösen a negyvenéves kor betöltése után?

– Végül, s ez talán a vegyesvállalat felső vezetőségének legnagyobb dilemmája, lesz-e a vezetés egészében és a tulajdonosokban elegendő erő és kitartás a tervezett átfogó változásokba fektetett erőfeszítések – amelyeknek csupán rendkívül vázlatos jelzésére vállalkozhattam – eredményeinek megvárására?

Bizonyíthatja-e a vegyesvállalati forma életképességét, s a Dunaferr Rt vállalatcsoporton belül játszott különleges katalizátor (modell) szerepét a piacgazdaságba történő átmenet e feltételezettnél hosszabb és „fájdalmasabb" szakaszában?

Ezekre a felsorolt, de tovább sorolható kérdésekre csupán az elkövetkező évek eseményeinek tükrében lehet válaszolni.

Függelék

Szociális jellegű kiadások összetételének változása (EFt)

		1992	1993	1994 (terv)
Jóléti ráfordítások	Alapítványok:	–	230	500
	Kulturális kiadások:	nincs adat	320	500
	Sportkiadások:	nincs adat	30	500
Természetbeni juttatások	Üdülési támogatás:	1266	1718	2360
	Munkásszállás	1423	1512	1860
	Üzemi étkeztetés:	3080	4098	6100
	Egészségügyi szolgáltatás:	2500	3800	5000
Pénzbeni juttatások	Segélyezés:	894	960	1000
	Albérleti hozzájárulás:	377	492	600
	Munkásszállítás	3085	3306	–
	Lakáshitel:	2500	2500	3500

IWASAKI Yoshio –TSUYUKI Emiko

A MAYEKAWA iparvállalat irányítása

– Minőségi gyártás és a japán vállalatvezetés –

A hagyományos japán kultúrán alapuló MAYEKAWA-féle vezetési stílus még a japán vezetési rendszereken belül is egészen sajátos helyet foglal el. Kidolgozása során figyelmen kívül hagyták az általánosan elfogadott vezetési elveket, s a figyelmet kizárólag a vállalat elé tűzött célok teljesítésére összpontosították. Az ennek folytán létrejött szervezet a LIA–BLOCK–ZENSHA felépítés hármasságán nyugszik, melynek célja, hogy mindenki megtalálja saját magát, és képességeit a természettel összhangban hasznosítsa a változó körülmények, s a változó feltételek mellett.

Minden vállalatnak megvan a maga „kultúrája", amely a piac, a termékek, a munkások és a társadalom jellegzetességeinek hatására alakul ki. Ez azt jelenti, hogy valamely vállalat vezetési szervezetét társadalmi kulturális hátterével összefüggésben kell elemezni.

Az ipari vezetési rendszerek alapelve a nyugati országokból került Japánba. Ezért a vezetési rendszer néhány része, amely nem illett a japán kulturális háttérbe, fokozatosan módosult. Többek között az autóiparban alkalmazott hatékony japán termelési rendszer jó példa erre.

A MAYEKAWA-féle vezetési rendszer a hagyományos japán kultúrán alapul, de a LIA (jogilag független leányvállalatok) hálózata különbözik mind a japán, mind a nyugati vezetési stílustól. A MAYEKAWA-féle vezetési rendszer bizonyos mértékig sajátos, mivel kidolgozása során MAYEKAWA nem sokat törődött a szokásos vezetési elvekkel. Gyakorlatához hozzátartozik magának a vezetési rendszer koncepciójának a kutatása is.

A szervezet története

A MAYEKAWA iparvállalat 1923-ban létesült. Induláskor kis, családi vállalat volt, Tokyo proletárnegyedében. Fő terméke az ipari hűtő kompresszorok, de profiljába tartozik a tevékenységek széles skálája a tanácsadástól a műszaki szolgáltatásokig, ami magában foglalja az átfogó tervezési, szerelési és üzemeltetési szolgáltatásokat. A legfontosabb, hogy szinte minden termék egyedi rendelésre készül. A gyártásnak ez a jellegzetessége jól tükröződik a MAYEKAWA vezetési struktúrájában.

A MAYEKAWA szervezeti felépítésének története az alábbi öt fázisra osztható. *(1. ábra)*

Az *első fázis* a kisebb, *családi gyárra* vonatkozik. Ezt nevezzük struktúra nélkülinek, ami azt jelenti, hogy még nem jelent meg állandó szervezeti forma. A dolgozók személyesen kommunikáltak egymással. Minden munkásnak megvolt a saját szakterülete a gyárban, de az egyes személyek feladatköre nem volt élesen elhatárolva. Az emberek egymásnak segítettek. Ismerték egymás természetét, sőt még egymás családi hátterét is. Ebben az erősen összetartó csoportban a kommunikáció zavartalan és baráti volt. Ezért a vállalat rugalmasan tudott reagálni a fogyasztói igényekre és a környezeti változásokra. A MAYEKAWA eredeti kultúrája is ebben az időszakban alakult ki. Az eredeti kultúra ismérvei

1. ábra

A szervezet története

Fázis	Időintervallum	Szervezeti forma
Első fázis	1923–1960	Struktúra nélküli
Második fázis	1960–1970	Bürokratikus
Harmadik fázis	1970–1983	Csoporthálózat
Negyedik fázis	1983–1992	LIA (jogilag független leányvállalatok) hálózat
Ötödik fázis	1992–	„LIA" – „BLOCK" – „ZENSHA" hálózat

közé tartozott, hogy a dolgozók takarékosak, szorgalmasak voltak, keményen dolgoztak és a gyárban műhelyszellem uralkodott. Ezek a jellegzetességek a MAYEKAWA egész történetén keresztül végig meghatározó jelentőségűek voltak.

A *második fázis*ba való átlépésnek az volt az oka, hogy kezdett érződni a gazdasági és a piaci környezeti változások hatása. A hatvanas évek a nagy gazdasági fellendülés időszaka volt. A kor irányzatát követve a MAYEKAWA a *tömegtermelési fázisba lépett*. Nagy mennyiségű termék előállításához nemcsak hatékonyabb termelési rendszerre, de hatékonyabb vezetési szervezetre is szükség volt. Úgy tűnt, hogy a jól szervezett *bürokratikus rendszer* megfelel ennek a követelménynek. A termelés, az értékesítés, a fejlesztés és a vezetés különböző részlegekre oszlott.

Ugrásszerű változások következtek be a második fázisból a *harmadik fázis*ba történő áttérés idején. A bürokratikus rendszer sok súrlódást okozott ebben az időben. Különösen zavaró volt a rugalmasság elveszítése a vállalat piacain. A kompresszor-összeszerelési eljárást szabványosítani lehetett, de a különböző módszereket alkalmazó termelési rendszert nehéz lett volna szabványosítani. A bürokratikus szervezet sem illett bele a MAYEKAWA fent jellemzett eredeti kultúrájába. Szinte minden dolgozót megkértek, hogy gondolkodjon el a következő új munkastíluson. *Csoporthálózati rendszer* jött létre a dolgozók közötti sok-sok vita eredményeképpen.

A *negyedik fázisban* kialakult *LIA-hálózat* fejlett csoporthálózati rendszer volt. A dolgozók egyre inkább függetlenedtek az egész MAYEKAWA csoporttól, és igyekeztek eredeti módon viszonyulni a piachoz. Ez azt jelenti, hogy a LIA hálózat létrehozásának a célja minden LIA-terület és -dolgozó számára világos volt. A csoporthálózatról a LIA-hálózatra történő áttérési időszak alatt számos vita zajlott le, amelynek során azokkal a kérdésekkel foglalkoztak, amelyek a LIA-hálózat irányítása folyamán esetleg felmerülhetnek. Ezeket a kérdéseket az alábbiakban néhány példával illusztráljuk.

1. A K + F tevékenység szétszóródik.
2. A dolgozók közötti kommunikáció romlik.
3. Az egyes LIA tagok nem törődnek a többi LIÁ-val és az egész MAYEKAWA csoporttal.

Más egyéb problémákkal együtt a LIÁ-vá válástól való félelem szorosan összefüggött azzal az aggodalommal, hogy meglazul az egész MAYEKAWA csoporttal való kapcsolat. Ezeknek a problémáknak azonban nem volt semmilyen komoly következményük, mert a piaci igényekhez való alkalmazkodás fontossága nem engedte meg e kapcsolat lazítását.

A MAYEKAWA hagyományos munkastílusa is alátámasztotta a LIA-hálózatot. Az *ötödik időszak* indítja el azt a törekvést, hogy a MAYEKAWA csoportot szorosan hozzákapcsolják a „LIA-hálózat" decentralizált rendszeréhez. Ezt mi „LIA" – „BLOCK" – „ZENSHA"-hálózatnak nevezzük. (A „BLOCK" és a „ZENSHA" feladatát később magyarázzuk el.)

Minőségi gyártás

A vállalati politika alapját a „MINŐSÉGI GYÁRTÁS" képezi. Mint már említettük, a MAYEKAWA kompresszort gyárt, de rendszereket is, vagyis különböző rendeltetésű és kapcsolódó jellegű termékeket is árusít, ami azt jelenti, hogy minden rendszert külön-külön fejlesztenek ki, és konzultálnak, mielőtt a rendelést felveszik, ami nagyon fontos abból a szempontból, hogy a vásárlók igényeinek eleget tudjanak tenni.

A MAYEKAWA-féle kompresszort gyakran alkalmazzák az élelmiszeriparban. Az élelmiszer kényes áru, sokféleképpen dolgozzák fel és fogyasztják. Az ipari hűtési rendszer a zöldség és a hal esetében némiképp eltér egymástól. Ilyen körülmények között a MAYEKAWA kidolgozott egy módszert arra, hogy termékeit mindenfajta használatra alkalmassá tegye. De van más példa is a MAYEKAWA munkastílusának megvilágítására. A fogyasztói igények kielégítése érdekében az emberek együtt dolgoznak egy adott projektumon. A gyár mérnökei vagy szakképzett munkásai is időnként személyesen felkeresik a vásárlókat, és igyekeznek a legalkalmasabb rendszert kidolgozni a számukra. A MAYEKAWA tevékenységének széles skálája – a tanácsadástól a műszaki szolgáltatásokig – lehetővé teszi, hogy információt szerezzenek a fogyasztóktól. Az egyéni igények szerint készült termékek gyakori karbantartást tesznek szükségessé. Ez nemcsak a pénzügyi biztonságot szolgálja, de egyszersmind a MAYEKAWA marketing módszere is.

Ami a marketing stratégiát illeti, a cégre elsősorban jellemző, hogy nem vesz részt a nagy piacokon folyó versenyben. Célpiacuk *kicsi, új, különleges* és *kreatív!*

Ezekre a különleges kisebb piacokra a termékek többsége úgy készül, hogy különleges csúcstechnikát alkalmazunk, amit úgy nevezhetünk, hogy teljes műszaki tevékenység a hőtermikus berendezések piacán. Ez a piaci stratégia jellegzetessége, s ez a piaci stratégia tükröződik a decentralizált vezetési rendszerben.

Szervezeti felépítés és stratégia

A MAYEKAWA szervezeti felépítésének és stratégiájának egyik jellegzetessége a „LIA"–„BLOCK"-„ZENSHA" hálózat *(2. ábra)*. A MAYEKAWA felépítésének alapját a jogilag független leányvállalatok képezik. A jogilag független kifejezés azt jelenti, hogy minden LIÁ-t a japán kereskedelmi törvény alapján létesítettek. A LIA a MAYEKAWA termelési rendszerében a legkisebb egység. Minden ilyen vállalat más-más jellegű, különböző a rendeltetése és a célja. Ami például más cégeknél az értékesítési osztály, itt független válla-

lat. Jogilag ugyanis külön van választva az alapítóvállalattól, a MAYEKAWÁ-tól.

A LIA – a MAYEKAWA-vezetés első szintjének ismérvei

- Jogi függetlenség,
- tíz-húsz dolgozó (kivéve a Moriya-ben levő üzem száz dolgozóját),
- önállóság,
- önálló piaci stratégia,
- felelősség az egész termelési folyamatért,
- helyi személyzet,
- arculatalkotó képesség,
- rendelkezés a MAYEKAWA kollektív azonosságtudatával.

Gyakran mondják a MAYEKAWA-nál, hogy a LIA eszköz annak az elérésére, hogy megfelelő módszert lehessen kialakítani, és a sajátos képességeket a természettel összhangban lehessen kibontakoztatni – különböző feltételek mellett és a változó körülmények közepette. Ez az elv a MAYEKAWA tevékenységének megismerésében a legfontosabb.

A jogilag független vállalatok igazgatóságok (BLOCK) formájában, a sajátos körzeti, illetve piaci különbségeknek megfelelően létesítenek hálózatokat. A BLOCK a MAYEKAWA középvezetőségi szintjének tekinthető. A BLOCK-tagok a LIÁ-k képviselői.

A BLOCK – a MAYEKAWA-vezetés második szintjének ismérvei

- A LIA hálózat által létesített testület,
- a LIÁ-k és az egész MAYEKAWA szervezet közötti kapcsolat,
- olyan hely, ahol a LIA számára leküzdhetetlen problémákat oldják meg,
- az egyes LIÁ-k fölötti szinten új piaci stratégiát kidolgozó testület,
- az igazgatósági tagok LIÁ-n belüli vagy a BLOCK-ok közötti személyügyi változtatások ügyeiben döntést hozó testület.

A ZENSHA a MAYEKAWA szervezet felső vezetőségi szintje, de feladatai csak a LIÁ-knak és a BLOCK-oknak nyújtott tanácsadásra és támogatásra szorítkoznak.

A ZENSHA – a MAYEKAWA-vezetés harmadik szintjének ismérvei

- Azoknak a problémáknak a megoldása, amelyekkel a BLOCK-ok és a LIÁ-k képtelenek megküzdeni,
- piaci stratégia kidolgozása a BLOCK-ok és a LIÁ-k feletti szinten,
- kutató és fejlesztő tevékenység folytatása,
- bankrendszer szerepének betöltése a LIÁ-knál,
- a vállalat szociális rendszerének működtetése,
- munkaerő-toborzás,
- reklám-propaganda,
- számítógépes hálózat kiépítése az egész vállalatnál.

A MAKEYAWA esetében az elkülönülés nem fontos. A LIA dolgozói inkább a MAYEKAWA csoport tagjának tartják magukat, mint valamely LIÁ-énak. A ZENSHA egyik feladata, hogy azokkal a különböző kérdésekkel foglalkozzon, amelyekkel a szervezet más részei nem tudnak megbirkózni.

Az integráció kulcsszava: a kultúra

A MAYEKAWA „LIA"-„BLOCK"-„ZENSHA" hálózati rendszere nem hierarchia, hanem „heterarchia". Valamely közönséges vállalat szokványos hierarchikus rendszerében a döntési folyamat többé-kevésbé hierarchikus formában történik. A MAYEKAWA esetében az összes LIA alkotja a BLOCK-okat, a döntési hierarchia csúcsát. Ők nem függenek a felülről érkező utasításoktól. Ily módon a döntési folyamat elkerüli az a veszélyt, hogy egy elit csoport előjoga legye.

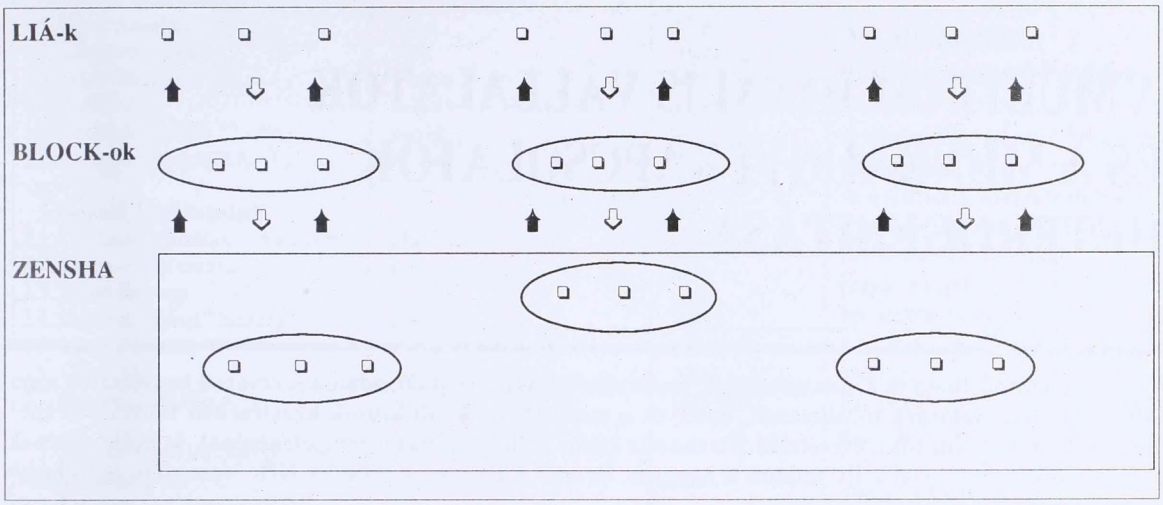
A LIÁ-k megalakításakor még egy célt tűztek ki. Ez abban áll, hogy a MAYEKAWÁ-n belül javítsák és zavartalanabbá tegyék a kommunikációt, elkerülve az információáramlást akadályozó elsőbbség vagy hierarchia buktatóját. A MAYEKAWA LIA-BLOCK-ZENSHA hálózata ugyanakkor felépítésénél fogva az információáramlás színvonalának emelését is szolgálja. Minden szint különböző látószögből szemléli ugyanazt a piacot.

Van egy jó példa a kommunikáció jellemzésére. A MAYEKAWÁ-nál minden jelentésnek a lehető legrövidebbnek kell lennie, ugyanis a nagy mennyiségű írásos anyagot a kommunikáció hiányának tekintik. Ahhoz, hogy a kommunikáció jó és gördülékeny legyen a jelentéskészítéskor, egy- vagy kétoldalas információ elegendő a lényeg megértéséhez. A MAYEKAWA véleménye szerint a vállalatnál kétféle információ van. Az egyik a számítógép által kezelt szabványos adattömeg, a másik pedig az ember által értelmezett információ. Az utóbbi – szubjektív – információ fontosabb, mert a gyakorlott emberek minden esetben ki tudják szűrni a hasznos információt.

De mi is tulajdonképpen a LIÁ-k közötti kapcsolat? Bár a LIÁ-k jogilag függetlenek, beépülnek a MAYEKAWA sajátos „kultúrájába". A kollektív azonosságtudat birtokában a LIÁ-k sohasem tévesztik szem elől az egész MAYEKAWA irányvonalát, de ez a „kultúra" csak iránytűként szolgál, s a legkevésbé sem korlátozza őket. A kultúrát nehéz szavakkal jellemezni. Tulajdonképpen emberi magatartásformát és gondolko-

2. ábra

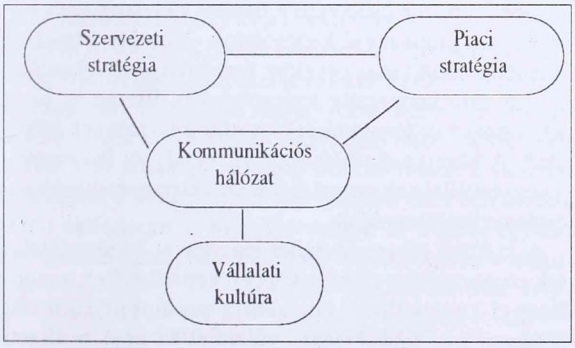
A szervezeti stratégia



dásmódot jelent, de ahhoz, hogy lényegét megérthessük, meg kell vizsgálnunk, hogy mi van a viselkedésmódon innen és túl. A MAYEKAWA sajátos „kultúrája" történetének első szakaszában alakult ki. *(3. ábra)*

3. ábra

A LIA–BLOCK–ZENSHA hálózat alapjául szolgáló koncepció



A MAYEKAWA vezetési szervezetének alkotóelemei

Mostanában jövünk tisztába azzal, hogy milyen célt is kívánunk elérni a vállalat szervezési tevékenységével. Ez azt jelenti, hogy mi ezt a szervezetet nem tervszerűen építettük fel, hanem természetes módon jött létre napi munkánk próbálkozásai során. Minden vállalatnak kell hogy legyen a sajátos kultúrájából eredő saját filozófiája. A MAYEKAWA története a kultúrájának megfelelő cél elérésére irányuló törekvés története:

- Vállalkozástudat kiépítése a foglalkoztatottak körében
- Együttműködési és összetartozási érzés kialakítása
- A termékek iránti erős és tartós piaci igény kifejlesztésére képes új szervezeti felépítés létrehozása.

⇩

- „MAGAS TERMELÉSI SZÍNVONAL"
- Az egyén, a csoport és a környezet közötti optimális kapcsolat
- Új, emberközpontú szervezet létrehozása.

A következő évszázadhoz közeledve szeretnénk megfelelni az e három pont tartalmából eredő kihívásnak. Mi úgy gondoljuk, hogy a vállalatnak sem a nyereség, sem a növekedés, sem a dolgozók megelégedettsége nem lehet az igazi célja. Ezek mind csak közbülső célok. Az igazi cél az, hogy megszerezzük azt a képességet, hogy a vállalati szervezetben mindenki megtalálja saját magát, és képességeit a természettel összhangban hasznosítsa a változó körülmények, a változó feltételek mellett. A természet részét képezzük, ennek megfelelően éljünk kulturális hátterünkkel összhangban, s ez kell képezze központi törekvéseinket. A LIA hálózat ezen elképzelés egyik része.

MAKÓ Csaba–NOVOSZÁTH Péter

A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOK ÉS A MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK HETEROGENITÁSA

A szerzők a munkáltató és a munkavállalók viszonyában érvényesülő társadalmi-szervezeti kapcsolatok azon elemeinek bemutatására törekszenek, amelyek a munkahelyi konfliktusok kezelésében fontos szerepet játszanak. A külföldi tőkerészvétellel létrehozott közös vállalatok hazai megjelenésének és működésének tárgybani illusztrálására ily módon a Magyar Suzuki Rt. és az Aeroplex Kft. látszott a leginkább alkalmasnak.

A multinacionális vállalatok magyarországi megjelenését a közvélemény általában pozitívan értékeli. A szakemberek számos kérdést vetnek fel, aggodalmat fogalmaznak meg a multinacionális vállalatok megjelenésével kapcsolatban. Az aggodalmak gyakran megalapozottak, máskor hiányos ismereteken alapszanak és ideológiai színezetűek (például tönkreteszik a nemzeti ipart). A leggyakrabban elhangzó aggodalmak a piacvásárlással, a nemzetközi piacokon megjelenő magyar termékek kiiktatásával, a korábbi KGST piacokon kiépített magyar pozíciók tönkretételével kapcsolatosak. A teljes kép kialakítása érdekében utalnunk kell azokra az értékelésekre is, amelyek a termelési kapacitások fejlesztése formájában új munkahelyek létesítését, a technológia fejlesztését, a szolgáltatási szektor korszerűsítését, a vezetési és irányítási módszerek modernizálását a nemzetközi cégek megjelenésének tulajdonítják.

Általánosan megfogalmazott pozitív vagy negatív beállítottságoktól eltekintve napjainkban viszonylag kevés rendszerezett ismerettel rendelkezünk a multinacionális cégek magyarországi tevékenységéről, ezen belül emberierőforrás-politikájáról, és ezzel összefüggésben a munkaügyi kapcsolatokról (OECD Seminar 1993).

Például a szakszervezetek közül egyedül a Vasas Szakszervezeti Szövetség (Vas-, Fém- és Villamosenergia-ipari Dolgozók Szakszervezeti Szövetsége) készített „házi" felmérést a külföldi tulajdonban levő vállalatok vezetésének szakszervezetekkel kapcsolatos magatartásáról. Tapasztalataik szerint a szakszervezettel szembeni beállítottságok változatosak. A korábbi, állami nagyvállalatok „kivásárlásával" (privatizációjával) létrehozott vegyesvállalatok vezetése elismeri a „készen talált" szakszervezeteket. Pozitív beállítottságot tanúsítva, partneri kapcsolatok kiépítésére törekszik a munkavállalók érdekképviseleti szervezeteivel. A középméretű vállalatok „kivásárlása" vagy az ún. zöldmezős beruházások révén alapított vegyesvállalatok esetében a vállalatvezetés megkérdőjelezi a szakszervezetek létjogosultságát, nem ismeri el azokat legitim társadalmi partnerként. A munkavállalókkal való kapcsolatokat természetesen fontosnak tartják, úgy vélik, hogy a munkavállalói részvétel intézményei (például az Üzemi Tanács) pótolják a szakszervezetek szerepét. A vegyesvállalatok harmadik csoportjába tartozó vállalatvezetés közömbös a munkaügyi kapcsolatok bármely típusával szemben. Nem tartja egyelőre fontosnak a munkavállalókkal való kooperatív kapcsolatokat, illetve az azok létrehozását és fenntartását biztosító intézmények kiépítését. A következő táblázat (l. 55. oldal) jól illusztrálja, a vegyesvállalatok vezetésének szakszervezetekkel kapcsolatos beállítottságait:

A külföldi tőkerészvétellel létrehozott közös vállalatok csoportosítása többféleképpen képzelhető el, a munkaügyi kapcsolatok vizsgálata szempontjából ún. *zöldmezős beruházásokat* , valamint az egykor állami tulajdonú vállalat kivásárlása útján létrehozott *közös vállalatokat* célszerű megkülönböztetni. Az első esetben a vállalat társadalmiszervezeti viszonyait, s ezzel összefüggésben a munkaügyi kapcsolatokat szinte a „semmiből" kell létrehozni. A másik esetben, a tulajdonosváltást kísérő szervezeti változások során a munkaügyi kapcsolatok partnereinek – a vállalatvezetésnek és a szakszervezetnek egyaránt – számolniuk kell a korábban érvényesülő érdek- és hatalmi viszonyok átrendeződésével járó társadalmi konfliktusokkal, valamint az azoktól elválaszthatatlan társadalmi és kulturális tradíciókkal.

A multinacionális vállalatok ún. zöldmezős beruházás formájában való megjelenésének és működésének illusztrálására a Magyar Suzuki Rt működésének bemutatását választottuk. Az egykori kizárólag állami kézben

A cég megnevezése	Külföldi tulajdonos nemzetisége	Létszám (fő)
1. Pozitív beállítottságú:		
1.1. Ganz Ansaldó	olasz	1500
1.2. Elektrolux-Lehel	svéd	2500
1.3. Ganz Mérőgyár Kft.	francia	600–700
1.4. ABB Láng	svájci	600
1.5. Packard Elektrik	német	600
1.6. Laing Gépgyártó Kft.	német	200–300
2. Negatív beállítottságú:		
2.1. GB Ganz Tüzeléstechnikai Kft.	olasz	50
2.2 Comasec Respirator	francia	170
2.3. Knorr Bremse	német	250
2.4. General Motors Hungary	amerikai	500
2.5. Magyar Suzuki Rt.	japán	500
2.6. Celba Kft.	osztrák	100
2.7. Orosházi Mezőgép	amerikai	600–700
3. Közömbös beállítottságú:		
3.1. Siemens-Terta kft.	osztrák	700
3.2. Schmidt und Bender MOM Hungary Optikai Kft.	német	200–300
3.3. Magnetek Hungary Villamosgépgyár Kft.	amerikai	150–200
3.4. Kromberg és Schubert Kft.	osztrák	550
3.5. BRG ELSA Kft.	holland	100

Forrás: Vas-, és Fémipari Dolgozók Szakszervezeti Szövetsége, 1994, február.

levő magyar vállalatban való külföldi tőke szerepének bemutatására a Malév és a Lockheed részvételével létrehozott Aeroplex Kft.-nél érvényesülő munkaügyi kapcsolatok néhány jellemzőjével kívánunk foglalkozni. (Zárójelben szeretnénk megjegyezni, hogy a multinacionális cégek működéséről tájékoztató információk rendkívül hiányosak és nehezen hozzáférhetők a társadalomkutatók számára.) A két vállalati eset bemutatása előtt ismertetjük a Magyarországon és a többi egykori szocialista országban a külföldi tőkebefektetések alakulását, valamint a magyar munkaügyi kapcsolatok fejlődésének fontosabb jellemzőit.

A külföldi tőkebefektetésekről röviden

A szakértők között éles módszertani vita folyik arról, mekkora a külföldi tőkebehatolás Magyarországon. Ha csupán az ÁVÜ és ÁV Rt. által vezényelt privatizációt vesszük figyelembe, akkor mindössze tízszázalékos külföldi tulajdonlásról beszélhetünk. Ha a bankrendszeren keresztül bejövő működőtőke mértékét vizsgáljuk – ebbe beletar-tozik a zöldmezős beruházás, a tőkeemelés és a privatizáció is, akkor körülbelül 5,6 milliárd dollár körüli összeget kapunk. Ám a szakértők szerint ennél jóval több külföldi tőke jött be az elmúlt években az országba. A Magyar Nemzeti Bank által közzétett statisztikák ugyanis nem tartalmazzák a tárgyi apportot, azonkívül nem kísérik figyelemmel a másodlagos tőkeügyleteket, például a részvényeladásokat. Nehezen becsülhető meg a vegyes vállalatok köre is. Hivatalosan, 1993 végéig Magyarországon 19.722 közös vállalat jött létre. De ebbe a száz százalékban külföldi tulajdonú cég éppúgy beletartozik, mint az a kft., amelynek néhány százezer forintos befektetéssel kültagja egy külföldi cég. Az újonnan megalakult vegyesvállalatok számának és a közvetlen nemzetközi tőkebefektetések állományának alakulását mutatják a következő adatok:

Évek	Vegyesvállalatok száma	Pénzben beérkezett működőtőke-állomány (millió dollár)	Pénzben és apportban beérkezett működőtőke-állomány (becslés)	Külföldi működőtőke-állomány, ha a fizetési mérleg szerint nem repatriált profitot újra befektették (millió dollár)
1989	1879	215	–	–
1990	5693	569	1200	1200
1991	11335	2107	3000	3100
1992	15436	3424	4500	4800
1993	19722	5576	6700	7400

Forrás: MNB és KSH

Megbízható adatokat ebben a vonatkozásban leginkább a multinacionális cégekről kaphatunk: ám ezeknél is inkább a befektetés, illetve a tulajdonlás értéke a nyilvános, a működés tényleges haszna homályban marad. (Az elszámolóárak és a leányvállalatok révén a multik mindig abban az országban mutatnak ki nyereséget, ahol a legkedvezőbbek az adózási feltételek.)

Az Állami Vagyonügynökség által 1992-ben közölt adatok szerint Magyarországon az Egyesült Államok beruházásai domináltak (29 %), majd Németország (20 %), Ausztria (14 %) és Franciaország (7 %) következett. A tavalyi részletes adatok alapján valószínűsíthető, hogy a legnagyobb befektetővé Németország lépett elő, amelyet Ausztria, az Egyesült Államok, Olaszország és Franciaország követnek.

Az egykori szocialista országok közül a legtöbb külföldi befektetést Magyarország vonzza magához. Ebben kétségtelen szerepet játszik az elmúlt évtizedek reformvonulata. Itt volt a térségen belül a legkorszerűbb a társasági jog, a bankrendszer, a tőkepiac. A befektetők számára vonzó a munkaerő képzettsége, továbbá a nyugat-európaihoz képest kisebb bérek és az alacsonyabb infrastruktúrafejlesztési költségek. S bár a tavalyi esztendő adatai azt mutatják, hogy kitüntetett pozíciónk gyengül – a tőkeimport szempontjából Lengyelország, Csehország és Szlovénia felzárkózni látszik, relatív előnyünket azért még mindig őrizzük:

	A külföldi működőtőke-beruházások növekedése (millió USD)				
	1989	1990	1991	1992	1993
Szlovákia	5	20	53	130	350
Bulgária	10	20	100	130	200
Románia	20	18	187	240	221
Ukrajna	10	50	100	280	520
Lengyelország	60	88	470	830	1100
Csehország	10	166	200	1210	1100
Magyarország	120	311	1538	1317	2000
Szlovénia	163	500	600	700	700
Összesen:	398	1173	3248	4837	6191

Forrás: East-West Investments and Joint-Ventures, UN ECE, Geneva, 1989–1993

A külföldiek befektetéseit általában három csoportba osztják az összehasonlító elemzések. Az elsőbe tartozik: az ún. *zöld mezős beruházás:* a külföldi beruházó az alapoktól indulva építi fel vállalkozását, alakítja ki a cég kapcsolatrendszerét. Ezt a formát különösen a nagy cégek kedvelik, hiszen komoly tőkebefektetést igényelnek, amire közepes vagy kisméretű cégek nem képesek.

Nagy hagyományokkal rendelkező vállalkozási, befektetési forma a *vegyesvállalat-alapítás.* A társasági törvény megjelenésével Magyarországon is fellendült a társaságalapítás, melyben jelentős számmal és nagy tőkével vettek részt külföldi vállalatok is, magyar cégek partnereként.

Végül a befektetések vonzó területe az *állami vagyon privatizációja.* Jó lehetőségeket kínál arra, hogy a külföldiek tőkeerejükkel megjelenjenek Magyarországon. A privatizációs tranzakciók keretében megjelent külföldi tőke összértéke 1992 végéig 1.3 milliárd dollárra rúgott, azaz a külföldi befektetéseknek közel harminc százalékát motiválta a korábbi állami vagyon felvásárlása.

Magyarországon a külföldi tőke részvételével létesített beruházások többsége közös vállalat – napjainkig – legfeljebb a tulajdonosi struktúrákat változtatta meg, a gazdálkodási (reál-) folyamatokat kevésbé. Az igazi „működőtőke" akkor jelenik meg, amikor a tulajdonvásárlást követően, alaptőke-emelés formájában a termelőkapacitások bővítésére is sor kerül. (Például, a Chinoin-részvények negyven %-ának a Sanofi francia cég által történt megvásárlása csupán a magyar gyógyszergyár tulajdonosi struktúráját módosította az első lépésben. A következő lépésben végrehajtott alaptőke-emelést képviselő tíz millió dollár járult hozzá a termelőkapacitások fejlesztéséhez. Hasonló minta érvényesült a Tungsram Rt részvényeinek a General Electric által történő megvásárlásakor.

A külföldi tőke magyarországi szerepének értékelésekor, a munkaügyi kapcsolatokra gyakorolt hatásának elemzésénél indokolt különbséget tenni az előbb említett „kétlépcsős" tőkeberuházás valamint az ún. zöldmezős beruházások formájában létrehozott gyártókapacitások között. (Az utóbbira jó példák a General Motors SzentGotthárdban létesített Opel Autógyára vagy a japánok által létrehozott Magyar Suzuki autógyár Esztergomban.)

A vállalati szintű munkaügyi kapcsolatok általános jellemzője: a kooperáció

A munkaügyi kapcsolatoknak a multinacionális cégeknél kiépülő mintáinak ismertetése előtt vázolni szeretnénk azokat a sajátosságokat, amelyek a vállalati gazdálkodásban való szakszervezeti részvételt a kilencvenes évtized elején jellemzik. Megállapításaink azoknak a vizsgálatoknak a tapasztalatain alapszanak, amelyet a Japán Munkaügyi Kutatóintézet 1992 nyarán, illetve 1993 tavaszán Magyarországon végzett (J. I. L. 1993)

A kutatás legfontosabb tapasztalata: annak ellenére, hogy a politikai rendszerváltás (1990) nyomán kialakuló nagyszámú szakszervezeti konföderáció viszonyára a változó erősségű politikai, ideológiai és személyi rivalizálás nyomta rá a bélyegét, vállalati szinten, mind a szakszervezetek között, mind a munkáltatók és a szakszervezetek kapcsolataiban a kooperáció dominál. Az együttműködési viszonyok, a gazdaságra jellemző strukturális és konjunkturális visszaesés (recesszió) feltételei között kedvezően befolyásolják mind a munkavállalói érdekvédelmet, mind pedig a vállalatok túlé-

lési esélyeit. A szakszervezetek és a munkáltatók vállalati szintű együttműködése hosszú múltra tekint vissza Magyarországon, és elválaszthatatlan a szocializmus feltételei között a munkavállalókra jellemző ún. duális lojalitás tradíciójától. (Makó 1987) Ennek jelentése: a munkavállalók a vállalatvezetést és a szakszervezetet egyaránt támogatják. A vezetők és a munkavállalók (szakszervezetek) érdekkoalícióba tömörültek a központi erőforrások elosztásáért folyó harcban a központi szervekkel, sőt gyakran azokkal is szövetkezve. A vezetők és a munkavállalók gazdasági érdekeinek közösségén nyugvó kooperatív kapcsolatok jellemezték a vállalati szintű munkaügyi kapcsolatokat a többi egykori szocialista országban is. (Tatur, 1994. p. 11.)

A Japán Munkaügyi Kutató Intézet (J.I.L.) által végzett vizsgálatban (nemzeti mintában) szereplő vállalatok döntő többségében (85 %) tevékenykedik valamilyen munkavállalói érdekképviselet, közülük legnagyobb befolyással a megújult régi szakszervezeti konföderáció (Magyar Szakszervezetek Országos Szövetsége, MSZOSZ), rendelkezik. A felmérésben szereplő vállalatok (szám szerint 446 cég) több mint egynegyedében, a vállalatvezetés készségesen tárgyal a vállalatnál előforduló szakszervezetekkel, csupán töredékük (9 %) tárgyal kizárólag a legerősebb munkavállalói szervezettel.

Munkaügyi viták

A vita tárgya	1990 előtt	1990-ben és utána
A vállalat átszervezése	96	117
A privatizáció végrehajtása	30	114
A munkavállalói tulajdonlás bevezetése	24	109
A munkahely biztonsága	85	175
Bérkérdések	245	213
Béren kívüli juttatások	196	158
Munkarend, műszakbeosztás	84	54
Munkaidő (túlóra)	84	64
Elbocsátáskori juttatások	39	122

A vállalati szintű munkaügyi viták szerkezetében a privatizáció és a gazdasági recesszió együttes hatására figyelemreméltó változások történtek. A szocializmusra jellemző szociális foglalkoztatás feltételei között a munkaügyi viták döntően a bérek és a béren kívüli juttatások, valamint a munkaszervezet (pl. munkarend, túlóra, műszakbeosztás) működését kísérték.

Ezzel szemben napjainkban, a vállalatvezetés és a szakszervezetek tárgyalásain változatlanul fontos bérkérdések mellett a privatizációval, a vállalatok átszervezésével és ezekkel összefüggésben a foglalkoztatás biztonságával, illetve az elbocsátás körülményeivel (például végkielégítés) kapcsolatos kérdések kerültek a viták középpontjába.

A szakszervezetek a vállalati vezetéssel napjainkban is készek az együttműködésre, ez a kooperatív magatartás még olyan problémák esetén is megfigyelhető, mint a létszámcsökkentés. Például a MSZOSZ-hoz tartozó szakszervezetek közül mindössze húsz utasította el a létszámcsökkentést, döntő többségük (99) elfogadta és ugyancsak jelentős számuk (64) még támogatta is. A kritikusnak tekintett, elsőként megalakult önálló szakszervezet, a Demokratikus Szakszervezetek Országos Szövetsége (Liga) tagszervezetei közül is mindössze egy utasította el a létszámleépítést, míg a többi beletörődő vagy támogató beállítottságot képviselt az országos mintában szereplő vállalatoknál működő szakszervezetek körében.

Országos és helyi szinten egyaránt a nyílt konfliktusok alacsony szintje jellemzi a munkaügyi kapcsolatokat. A sztrájkok és a sztrájkokban részt vevők száma Magyarországon jóval alacsonyabb, mint például a piacgazdaság építésében élenjáró Lengyelországban.

A sztrájkok alacsony száma nem a munkahelyi konfliktusok hiányát jelzi, hanem arra utal, hogy a munkavállalói részvétel változatos (közvetlen és közvetett) formái kedveznek a „békés" megoldásoknak. A sztrájkokat a munkavállalók körében az esetek többségében a vállalatvezetés „nem kooperatív" magatartása váltotta ki.

Üzemi Tanács a szakszervezetek helyett: a Magyar Suzuki példája

A japán tőkeberuházások nagyságrendje Közép- és Kelet-Európa egykori szocialista országaiban lényegében elhanyagolható, e tendencia figyelembevételével megjegyzendő, hogy az összes megvalósított beruházási projektum mintegy felét és a befektetett összegek több mint négyötödét (74,5 millió dollár) Magyarországon fektet-

Sztrájkok Magyarországon és Lengyelországban

Ország	Sztrájkok száma			A sztrájkokban részt vevők száma (ezer fő)		
	1991	1992	1993	1991	1992	1993
Magyarország	3	10	17	250	25–30	20
Lengyelország	305	6362	7362	221	730	382

Forrás: Csaba MAKÓ–Ágnes SIMONYI: Participation on Firm Level in the Transformation Process, Paper prepared for the XIII th World Congress of Sociology, RC No. 10. Session 7. Bielefeld, Germany, 18–23 July 1994

ték be. A befektetett tőke közel felét a Magyar Suzuki Rt. létrehozására fordították.

Közel tízéves tárgyalások után 1990-ben írták alá ja-

pán tőke 51 %-os részvételével (Suzuki Mo.Co.: 40 %, C.Itoh: 11 %, magyar részesedés: 40 % és International Financial Corporation: 9 %) létrehozott Rt. alapító dokumentumát. A japán–magyar autógyár létrehozásánál szerepet játszó piaci megfontolások: a) az 1990-es évek elején, a magyar autók átlagos életkora 10 év, b) a hárommillió autónak mintegy egyharmadát sürgősen lecserélik a fogyasztók, ezek az autók ugyanis több mint tíz évesek és kétötödük környezetszennyező kétütemű autókból áll, c) 1990-től Magyarországon az importált autók után 35 % vámot kell fizetni. A japán Suzuki magyarországi üzemében gyártott ötajtós SWIFT és négyajtós SEDAN részét képezi a cég világpiaci stratégiájának. Ennek értelmében a kis kocsikat Indiában, a közép kategóriájú és a nagyobb SEDAN változatot Magyarországon, a terepjáró típust Spanyolországban (Santana) gyártják. A Magyar Suzuki Rt-ben évi 50 ezres darabszámot terveztek, de az üzem adottságai lehetővé teszik a százezres darabszám előállítását is. A bedolgozók induláskor tervezett összetétele az előállított autó összértékében a következőképpen alakult:

	1992	1993	1994
Japán Suzuki (import):	70 %	60 %	40 %
Magyar részvétel:	30 %	40 %	60 %
amelyből *Magyar Suzuki*			
Rt. (Esztergom)	20 %	20 %	20 %
Egyéb bedolgozók:	10 %	20 %	40 %
Összesen:	100 %	100 %	100 %

Forrás: Gábor BAKOS (1992): Japan and Central Europe: New Subregional formation and Japan's presence, Tokyo: The Institute of Economic Research – Hitotsubashi University, p. 33.

A kiindulási tervek nagymértékű módosítását tette szükségessé a jen erőteljes árfolyamemelkedése és a sorozatos forintleértékelés. A vállalat 17 milliárd jenes hitelállományának forintértéke tíz milliárd forintról 1993 első félévében tizenhat milliárdra dagadt. A cég a megdrágult hitelek finanszírozására 5,5 milliárd forintos alaptőkéjét 13 milliárd forintra emelte. A 7,5 milliárd forintos alaptőke-emeléshez a magyar partner, a mintegy ötven – főként állami tulajdonú – céget tömörítő Autókonszern Rt. hitelből 1,3 milliárd forinttal járult hozzá, és erre a magyar kormány garanciát vállalt. A kiinduláskori negyven százalék magyar tulajdonosi hányad a tőkeemelés után annyira csökkent, hogy a magyar partner a vétójog érvényesítéséhez szükséges 25 százalék plusz egy részvényt még megőrizte. A tulajdoni befolyás változása a cég vezetését sem hagyta érintetlenül, a korábbi magyar vezérigazgató helyére japán szakembert választottak.

A jen jelentős árfolyamnövekedése a Japánból importált alkatrészek megdrágulása révén is érintette a vállalatot. Az importdrágulás ellen úgy védekeztek, hogy az előirányzott ötven százalékos magyar és a tíz százalékos nyugateurópai alkatrészhányad elérésének időpontját előrehozták. A magyar (esztergomi) gyártás húsz százalék hozzáadott értéket jelent és további harminc százalékot „hozó" hazai alkatrészbeszállítók foglalkoztatását teljesítették 1993 végére, a korábban tervbe vett húsz százalék helyett. Ez azért is kulcsfontosságú volt, mert az Európai Közösség országaiba irányuló export vámmentességének feltétele a minimum ötven százalékos hazai munkahányad, vagyis az EK-játékszabályok szerint az esztergomi Suzuki csak így számít magyar terméknek. Tehát ezáltal az ilyen irányú export is korábban megindulhatott annál, mint azt az induláskor tervezték.

A beruházás foglalkoztatásnövelő hatása a helyi munkaerőpiacon – amelyre 1993-ban húsz %-os munkanélküliségi ráta jellemző, szemben az országos tizennégy %-al – nem elhanyagolható: a központi gyárban (Esztergom városában) a termelés teljes felfutásával ezer főt, a bedolgozó cégeknél pedig további tizenhéttizennyolcezer főt foglalkoztatnak. A vállalat működésének első két éve alatt, a Magyar Suzuki Rt. harminchárom magyar céggel kötött alvállalkozói szerződéseket. 1993 áprilisáig százötven magyar munkás részesült képzésben a Suzuki Motor Co. Kosai gyárában, a dolgozók többségét Magyarországon képezték ki. A Suzuki részéről huszonöt fő a magyar vállalatvezetést segíti, ugyancsak huszonöt fő pedig a termelésirányítás területén tevékenykedik.

A munkaerő-felvételnél a kvalifikált és fiatal (húszhuszonötéves) munkaerőt részesítették előnyben, kezdetben háromszoros volt a túljelentkezés, később ez az arány csökkent. A Suzuki japán üzemében továbbképzésen részt vevő magyarok kritizálták a japán munkafeltételeket (a napi rendszeres, másfélórás túlórát, étkezést). Ennek ellenére mindössze tizenöt fő lépett ki a vállalattól. A japán vállalatvezetés rendkívül elégedett a magyar karbantartók szakmai felkészültségével, általában a magyar munkásokat túlképzetteknek tartják.

A bérezés tekintetében a Magyarországon tevékenykedő multinacionális cégek kétféle stratégiát követnek. Az egyik az aktuális munkaerőpiacon érvényesülő béreket követi és számol a viszonylag jelentős fluktuációval. A másik bérezési stratégia húszharminc %-al magasabb bért fizet a helyi munkaerőpiacon elérhető béreknél és a munkaerő lojalitásának kialakítására törekszik. A Magyar Suzuki Rt bérezési stratégiájához az utóbbi áll közelebb. A termelésben dolgozók keresete 25.000–27.000 Ft/hó, a közvetlen termelésirányítók és a művezetők bérei 20 %-al magasabbak, ezenkívül jelenléti, illetve termelékenységi prémiumot alkalmaznak. A dolgozók teljesítményét évente kétszer értékelik a munkások, alkalmazottak és a vezetők esetében egyaránt.

A munkatervezés, a munkaszervezet területén a japán vállalatvezetés a japán munkaerő-felhasználás gyakorla-

tára jellemző módszerek alkalmazását szorgalmazza (job ration, QC stb.). Ezzel összefüggésben a japán vállalatvezetők panasza: a magyarok individualisták, a csoportszellem (team-spirit) gyenge. (Neumann 1993)

A Magyar Suzuki Rt-nél a munkaügyi kapcsolatok szabályozó intézményei és mechanizmusai kialakulatlanok, csakúgy mint az emberi erőforrás-menedzsment módszerei. Ennek ellenére a vállalati vezetés szakszervezettel szembeni beállítottságának jellemzői már érzékelhetők. A vállalatnál a szakszervezeti szerveződés a kezdet kezdetén tart. A gyár működésének egyéves évfordulóján a létszám töredéke (hét %) volt tagja a Vasas Szakszervezetnek, amely üzemen kívülről kezdeményezte a munkavállalói érdekképviselet szervezését. A vállalatvezetés nem tanúsít különösebben baráti beállítottságot a szakszervezettel szemben, egyebek mellett ezt az is jól illusztrálja, hogy a vállalati vezetés mind a mai napig nem érezte hiányát egy olyan partnernek, akivel Kollektív Szerződést köthetne az új Munka Törvénykönyve által szabályozott kérdésekben. A folyamatos egyeztetés ellenére a Suzuki-vezetők egy része még azt is megtiltotta, hogy az üzem területén gyűlésre jöjjenek össze a szakszervezeti tagok:

„Rá kellett jönnünk, hogy nem tudunk eredménnyel fellépni érdekeinkért, ha nem csinálunk szakszervezetet! Egy éve ősszel már bejelentettük magunkat a vállalatnál, de a regionális szakszervezeti vezetőket be sem engedték a gyárba mondván, az vámszabadterület, ott egy falakon kívülről jött szervezet nem intézkedhet." (munkás, szakszervezeti vezető) (Népszava 1993. október 1. 4.)

Nemhogy helyiséget nem kapott a szakszervezet, de a korábban több ízben megígért faliújságjukat sem állíthatták fel. A szakszervezet válaszul munkásgyűlést hívott össze a Magyar Suzuki Rt.-vel szomszédos egykori Ecom Rt. ebédlőjében. A szakszervezeti alapszervezet létszáma döntő részben a munkásgyűlés hatására a duplájára, közel kétszázra nőtt. A szakszervezet alapvető célja, hogy az Rt. vezetőivel korrekt, de nem megalkuvó kapcsolatokat alakítsanak ki. Azt igénylik, hogy a vasas szakszervezet járműgyártó tagozatának kollektív szerződésére alapozva megköthessék a sajátjukat.

A vállalatvezetőség mindazonáltal igényli a döntéseiben való munkavállalói részvételt. Ennek hiányában ugyanis lehetetlen létrehozni a termelés zavartalanságát garantáló kétoldalú – felülről lefelé és alulról felfelé érvényesülő – kommunikációs rendszert. Lényegében ezzel magyarázható az Üzemi Tanács 1992 októberében való létrehozása a Magyar Suzuki Rt-ben, holott az ÜT választások az országban 1993 kora nyarán történtek. Mint azt a Magyar Suzuki Rt. egyik vezetője nyilatkozta:

„az ÜT kiválóan megfelel, mivel a paternalista japán munkaadói modellt Esztergomba is át kellene ültetni" (Heti Világgazdaság 1993. augusztus 21. 81. old.).

A kilenctagú ÜT havonta ülésezik, elsősorban olyan kérdések szerepelnek napirendjén, mint a termelési tervek, képzés és a keresetnövelés. Az ÜT bár nem érdekvédelmi szervezet és a létrejöttét előíró törvény sem ezt célozza, a Magyar Suzuki Rt-ben számos ilyen jellegű funkciót is ellát:

„Mi nem vagyunk érdekvédelem, de azért már sokat elértünk. Több milliós elszívóberendezést szereltettünk a gyártósor végére, ahol a motorokat próbálják. Sok a bejáró, gondjukat saját és bérelt buszokkal oldottuk meg. A legfőbb kérdés, mondhatnám kulcskérdés azonban a bér, meg a pótlékok. 16–19 ezer forint nettó bérért kell kemény és kegyetlenül minőségorientált munkát végezni. Azt hiszem, a megerősödő szakszervezetnek is ez jelenti majd a legfontosabb feladatot." (munkás, az üzemi tanács tagja) (Népszava 1993. október 1. 4. old.)

A munkavállalók és munkáltatók közötti súrlódások középpontjában a bérkérdések állnak. A munkásgárda zömében 23–25 éves fiatalokból áll, akiknek a havi bruttó bére 17–18 ezer forint, amiből jószerével alig lehet megélni (Magyarországon 1993-ban a létminimum 13.459 Ft volt). A szakszervezet ezért a bérek ágazati átlagra emelése, a magas infláció bérindexálással való ellensúlyozása, a szociális gondok enyhítése érdekében igyekszik egyeztető tárgyalásokra a Magyar Suzuki Rt. vezetőivel. Ezzel szemben a gyár vezetői a bérindexálást nem tartják üdvözítő megoldásnak, az évenkénti béremeléseknél a munkahelyen eltöltött időt és a teljesítményeket igyekeznek hangsúlyozottan figyelembe venni.

Az állami tulajdon átalakítása munkavállalói részvétel nélkül: a MALÉV és a Lockheed vegyesvállalatának példája

A vegyesvállalat megalakulása

A magyar szakszervezetek mindeddig egyetlen esetben robbantottak ki sztrájkot az országban tevékenykedő multinacionális vállalatoknál. A következőkben ezzel a sztrájkkal végződő konfliktussal kívánunk foglalkozni. Az Aeroplex of Central Europe Kft-nél (továbbiakban: ACE) kirobbant sztrájk főbb mozgatórugóit mutatjuk be annak bizonyítására, hogy a munkavállalók lényeges (privatizációs) döntésekből való ismételt kirekesztése kényszerítette arra a dolgozókat, hogy munkahelyüket is kockáztatva sztrájkot kezdeményezzenek.

A Magyar Légiközlekedési Vállalat (továbbiakban: MALÉV) vezetése 1990 végén kezdett tárgyalásokat az amerikai Lockheed Aircraft International Service (LASI) képviselőivel egy repülőgép-javító és -karbantartó tevékenységet végző vegyesvállalat alapításáról.

Hivatalosan 1991 februárjában jelentették be, hogy szándéknyilatkozatot írtak alá a vegyesvállalat alapításáról. Az 50–50 százalékos alaptőke-részesedéssel felállítani szándékozott Kft. alapvető feladataként a MALÉV teljes gépparkjának karbantartását, valamint más légitársaságoknak, megrendelőknek végzendő bérmunkát jelölték meg. A vegyesvállalat célja a tőkebevonáson kívül a repülőgép-karbantartás korszerűsítése volt az amerikai partner modern vezetési és munkamódszereinek meghonosításával és a fejlett nyugati országok légügyi hatóságai által előírt minősítések és jogosítványok (FAA) megszerzésével.

A MALÉV érintett dolgozói és az őket képviselő szakszervezetek nehezményezték, hogy a vállalat vezérigazgatója a tájékoztatásuk és beleegyezésük nélkül döntött a vegyesvállalatba való kiajánlásukról. Mindezt tették azért, mert véleményük szerint a MALÉV jószerével csak biztos piaci pozíciót és dolgozói tudását – a nyugati átlag szerint nevetségesen olcsó – munkaerejét adná el tőkeként a vegyes vállalatba.

Ezért arra igyekeztek választ keresni, hogy a MALÉV vezetése még milyen más, lehetséges partnerekkel tárgyalt, és milyen szempontok alapján döntött az amerikai cég mellett, s általában véve, hogyan illeszkedik ez az elképzelés a MALÉV akkoriban tervezett privatizációjához. A szakszervezetek nem is egy levelet köldtek a kormány tagjainak ez ügyben. A közlekedési miniszternek például ezt írták:

„Az eltelt 7–8 hónap óta vállalatunk jövőjéről egyremásra hallunk, olvasunk egymásnak ellentmondani látszó, különböző érdekektől vezérelt információkat. Ugyanakkor a vállalati kollektívát senki sem kérdezte meg. Még úgy sem, mit gondolnak a témáról? Vagy mit javasolnak? – erről még kevésbé."

A létrehozandó vegyesvállalat ügye mellett a MALÉV-vezetés és a szakszervezetek között több kérdésben is vita alakult ki a vállalat tervezett privatizációjáról. A szakszervezetek és a vállalatvezetőség egységesek voltak a privatizáció szükségességének megítélésében, megvalósításának végrehajtásában viszont megosztottak.

A szakszervezetek élesen bírálták a MALÉV privatizációja ügyében a gazdasági kabinet részére készített előterjesztést: Úgy vélekedtek, hogy ez az előterjesztés nem vázolta fel egyértelműen a vállalat privatizációjának az érintettekkel egyeztetett és elfogadott koncepcióját. A MALÉV privatizációjának a vállalat előre meghatározott céljai elérését biztosító eszköznek kell lennie, úgy, hogy az a nemzeti tulajdon erősítését és fenntartását szolgálja; már a privatizáció első szakaszában jelenjenek meg a dolgozói tulajdonlás konkrét formái. A tulajdonos a vállalat üzleti tevékenységének fellendítésével biztosítsa azt, hogy a dolgozók hosszú távon megőrizhetik munkalehetőségeiket, javuljanak munka- és megélhetési feltételeik. Ennek szellemében a szakszervezetek csak akkor tudták volna elfogadni a közös vállalat létrehozását a karbantartás területén, hogyha az a MALÉV privatizáció átfogó koncepciójának szerves része. Volumenét tekintve ez a lépés olyan nagyságrendű, hogy minden kétséget kizáróan kihat a vállalat összes többi munkaterületére. Szükségesnek tartották ezért a többi gazdasági egységet érintő foglalkoztatási és gazdaságossági következmények vizsgálatát. Dönteni az érdekképviseletek bevonásával kizárólag az átfogó elemzések eredményei alapján lehetséges a Lockheed közös vállalat tervéről. A szakszervezetek ezen álláspontjukat a kormánynak is eljuttatták.

A MALÉV egykori vezérigazgatója ezzel szemben kezdetben a MALÉV részprivatizációjának tekintette a vegyesvállalat megalakítását. Az érintett szakszervezetek azonban hazai és külföldi szakértők véleménye alapján kideríttették, hogy a Lockheed-MALÉV Kft. létrehozása egyáltalán nem tekinthető a hatályos jogi előírások szerint a MALÉV (rész)privatizációjának, hanem egyszerűen új gazdasági társaság létrehozásáról van szó.

A szakértők arra is felhívták a MALÉV szakszervezeteinek figyelmét, hogy a tervezett Kft-nél a MALÉV teljes műszaki szakágazata, illetve repülőgép-javító kapacitása kikerül a vállalat privatizációs folyamatából. Amennyiben a munkavállalók még a MALÉV részvénytársasággá alakulása előtt átkerülnek az új vállalathoz, elveszíthetik számos törvény által biztosított jogukat, többek között teljesen kimaradnának a privatizációs folyamatba való beleszólásból és a dolgozói részvényszerzés lehetőségéből.

A szakértők arra is rámutattak, hogy a Lockheed a tervezett tevékenység valós értékétől messze elmaradó befektetéssel, áron alul akar hozzájutni jelentős piaci értékhez, regionális gazdaságipolitikai előnyökhöz. Másfelől pedig jelentősen leértékelődhet a „maradék" MALÉV azáltal, hogy ki lesz szolgáltatva a saját vegyesvállalatának, melyet a Lockheed szakemberei irányítanak. Gépeit más nem javíthatná, illetve a javítóbázis fejlesztésének elkerülhetetlen költségeit is fel kell vállalniuk az új tulajdonosoknak. A nemzeti légitársaság és a még jó ideig egyetlen hazai nemzetközi repülőtér is függőségbe kerülhet, ráadásul potom pénzért.

Mindezek alapján érthető, hogy a MALÉV szakszervezeteit a Lockheed-ügy komoly döntési dilemma elé állította. A munkavállalók ugyanis általában véve nem kérdőjelezték meg egy ilyen jellegű tulajdonosi és szervezeti változás szükségességét, de ennek kivitelezése során a dolgozói érdekek következetes képviseletét tekintették elsődleges feladatuknak. A szakszervezetek tehát tárgyalóasztalhoz ültek a MALÉV vezetésével, ám kezdettől fogva igyekeztek ragaszkodni törvényes jogaikhoz.

A munkavállalókat és a szakszervezeteket számos körülmény nyugtalanította: Milyen piaci esélyei lesznek a vegyesvállalatnak, amennyiben létesítése nem hoz ma-

gával jelentős technikai fejlesztést? Hogyan alakul a jövőben a foglalkoztatás: sor kerül-e tömeges elbocsátásokra? A MALÉV műszaki területén a vegyesvállalat létrejötte előtt mintegy 1150 fő dolgozott, ezzel szemben a Lockheed ajánlata mintegy 900 fő foglalkoztatására vonatkozott. Nincs-e olyan veszély, hogy az adott technikára és olcsó munkaerőre az amerikai partner a kevésbé kvalifikált és gyengén fizetett feladatokat (pl. lakatosmunkák) telepíti. Az angolul tudó dolgozókat kiképezték a Boeing-gépekre, ők azok, akik változatlanul jól el tudják adni képességeiket, a többiek viszont attól tartanak, hogy hátrányosabb helyzetbe kerülnek. Hogyan változnak a jövedelmek, ha a korábbi túlórák és másodállások megszűnnek? A Lockheed tervezett bizonyos fizetésemelést, de a magyar vezetők jelentős része úgy vélte, hogy a munkaerőt csak úgy lehet a vállalathoz kötni, ha a fizetés is követi a szakma munkaerőpiacán érvényesülő béreket.

Az érdekképviseletek jogaik érvényesítése érdekében számos írásos tiltakozást juttattak el a Kft. alapításával kapcsolatban az Állami Vagyonügynökséghez és a Közlekedési, Hírközlési és Vízügyi Minisztériumhoz.

Ennek hatására 1992. január 21-én az ÁVÜ, a KHVM és a MALÉV képviselőiből megalakult operatív bizottság tárgyalta a Kft. ügyét. A munkavállalók tárgyaláson résztvevő küldöttei ismételten jelezték, hogy követeléseiket figyelembe kellene venni a szerződéstervezetben, illetve aláírás előtt – törvény adta jogaiknak megfelelően – a végleges szerződést meg kívánják ismerni. Az ÁVÜ, valamint a MALÉV vezetése erre az ülésen ígéretet tett. A MALÉV dolgozói ezek után megdöbbenve és felháborodva értesültek arról, hogy a MALÉV vezérigazgatója velük való megegyezés nélkül január 24-én aláírta a vegyesvállalat megalapítására vonatkozó szerződést a Lockheed Budapestre érkezett képviselőivel.

Az Aeroplexet létrehozó szerződés mindezek után érthetően a munkáltatók és a munkavállalói érdekképviseletek közötti konfliktusok – sőt mi több, később a két tulajdonostárs vitáinak is – középpontjába került.

A MALÉV szakszervezeti kerekasztala február 5-én egységesen aláírt állásfoglalásban tiltakozott az eljárás ellen, közölve, hogy a Kft. alapításával kapcsolatban a munkavállalói oldal semmilyen felelősséget nem vállal.

A tiltakozás ellenére a MALÉV jogi képviselője február 6-án benyújtotta a cégbíróságra a Kft. soron kívüli bejegyzési kérelmét, amit a cégbíróság be is jegyzett. Formailag tehát létrejött az Aeroplex Közép-Európai Légijármű Műszaki Központ (Aeroplex of Central Europe Ltd., ACE).

Tulajdonképpen az 1992. február 5-i szakszervezeti kerekasztal tekinthető a MALÉV Szakszervezetei és a RepülőMűszakiak Szakszervezetének utolsó közös akciójának. A MALÉV-nél is – éppúgy mint országosan – 1989–90-ben bekövetkezett a szakszervezetek pluralizálódása. A MALÉV-nál megmaradt a lényegében az egész vállalatot tömörítő MSZOSZ-hoz közelálló szakszervezeti szövetség, létrejött két, a liberális Független Szakszervezetek Demokratikus Ligájához közelálló szakszervezet (ezek egyike került át az új amerikai-magyar vegyesvállalathoz) és alakult két olyan szakmai alapon szerveződő szakszervezet – a pilótáké és a légiutas-kísérőké – amely nem tartozik egyik országos konföderációhoz sem.

A vegyesvállalat megalakulása éppen egy olyan időszakra esett (1991–1992), amikor erőteljes viták zajlottak a hét legnagyobb országos szakszervezeti tömörülés között a szakszervezeti vagyonmegosztás, illetve a legitimitás és reprezentativitás kérdéseiről, ami a közös fellépések esélyét és ezáltal az egyes szervezetek érdekérvényesítési lehetőségeit nagyban korlátozta. Ugyanakkor éppen a MALÉV 1992. február 5-i szakszervezeti kerekasztalának állásfoglalása is bizonyítja, hogy ettől függetlenül vállalati szinten jelentős közös akciókra is sor került más-más országos konföderációhoz tartozó szakszervezetek részvételével, ha a megfogalmazott közös érdekek azt megkívánták.

A sztrájk

A vegyesvállalathoz átkerült szakszervezet mozgásterét a vegyesvállalat létrehozása eleve leszűkítette: jóllehet fő hátországát a karbantartó bázis jelenti ma is, az anyavállalattal való kapcsolatai megszakadtak.

Mivel a szakszervezeti kerekasztal fellépése nem járt eredménnyel, a MALÉV és Lockheed közötti szerződés hatályba lépése egyértelművé tette a karbantartó bázis kikerülését a MALÉV privatizációs folyamatából. A karbantartók, Repülőgép Műszakiak Független Szakszervezete – immáron a többi érdekképviseleti szervezet nélkül – még tett egy újabb kísérletet érdekei érvényesítésére. Március 20-án beadványban kérte a Kft-alakítás felülvizsgálatát, s a bizonyítható szabálytalanságok miatt a Kft. megszüntetését.

Az ACE mindezek ellenére 1992. június 30-án hivatalosan is megkezdte működését 840 dolgozóval és hat amerikai vezetővel. A megalakulás ellen fellépő szakszervezeti vezetőket nem alkalmazta a vegyesvállalat, ami tovább gyengítette a szakszervezet pozícióját.

Az első „igazi' bértárgyalásra az amerikai–magyar közös vállalatnál 1992 nyarán éppen ezért közvetlen munkavállalói és nem szakszervezeti kezdeményezésre került sor: a műszakpótlék és a másodállások elvesztését sérelmező munkavállalók közvetlenül állapodtak meg a magyar és amerikai vezetéssel 21 %-os éves bérnövekedésben. Ez viszont nem volt tényleges bérnövekedés, csak az elveszett nem rendszeres juttatásokat ellentételezte, és mint általános intézkedés mit sem javított az örökölt béraránytalanságokon.

Ennek fejében a munkavállalók ígéretet tettek, hogy egy évig nem lépnek fel bérkövetelésekkel. Nem is volt béremelés, leszámítva a cég felső vezetőinek 1993 ápri-

lisában közgyűlés előtt kiosztott 20 százalékot. Úgy tűnt mégis, hogy a dolgozók helyzete normalizálódott, a korábbi feszültségek elültek.

Eközben megkezdődött magának a légitársaságnak a MALÉV-nak a privatizációja: ennek első lépéseként 1992-ben ún. egyszemélyes (állami) részvénytársasággá alakították, majd a részvények 35 %-át egy külföldi partnernek – az ALITALIA-nak adták el, mint egy nemzetközi versenytárgyalás győztesének, amelyen például a Lufthansa és a KLM is pályázott. A vállalat privatizálása 1993-ban fejeződött be, amikor a külföldi befektető a vételárat kifizette. (A korábbi vezérigazgatót részben az érdekképviseletekkel történt összetűzései hatására felmentették. Mindezek hatására a MALÉV-vezetés stratégiája jelentős módosulásokon ment keresztül.)

A MALÉV Rt. új vezetése a korábbival ellentétben már nem tartotta egyértelműen pozitívnak a MALÉV-Lockheed megállapodást és egyre többször fejezték ki elégedetlenségüket az ACE-nek a javításikarbantartási határidők be nem tartása, illetve az ebből adódó járatkésések miatt.

A MALÉV 1993. júliusában gépeinek késése kapcsán úgy tájékoztatta a közvéleményt, hogy az ACE nem működik, ezért a járatkésések és a szolgáltatások színvonalának romlása kárt okoz a légitársaságnak:

„A MALÉV több menetrend szerinti és charter járata is jelentős késéssel közlekedett tegnap. Az Isztambuli járat például nyolcórás késéssel érkezett csak meg... a MALÉV gépeit karbantartó Aeroplex Kft. (a MALÉV és a Lockheed vegyes vállalata) nem mindig tartja be a tervezett karbantartási határidőket. A MALÉV-nál pedig éppen a tegnapi napon tartottak értekezletet a kialakult helyzetről, amikor is a késések nem várt módon igazolták a téma időszerűségét" (Késett a MALÉV. Népszabadság, 1993. Július 24.)

A MALÉV kimutatása szerint a késések ugrásszerűen növekedtek, 1992-ben a járatok 18 százaléka késett, 1993-ban már 22 százaléka, a késések átlagos időtartama is 34 percről 40-re nőtt, ebből a MALÉV saját hibájából következett be 1992-ben 31, 1993-ban 37 százalék. Csakhogy a MALÉV gépparkja időközben megnövekedett, a régi gépek pedig „megöregedtek", a járatok sűrűsödtek. Ez nagyobb feladatokat ró az immár elkülönült műszaki bázisra, ahol a korábbinál mintegy 150 fővel kisebb létszám dolgozik, érveltek a másik oldalon.

A késések kapcsán MALÉV részről felmerült, hogy a MALÉV-Lockheed szerződés nem a legelőnyösebb a MALÉV szempontjából, mivel a javítóvállalatnak elszámolható összeg nagymértékben az adott munkára fordított időtől függ, így az Aeroplex nem feltétlenül érdekelt a gyors teljesítésben. A problémák fő forrása az, hogy az úgynevezett „line maintenance" kikerült a MALÉV kezéből, tehát a napi forgalom biztosításához szükséges műszaki háttérrel sem rendelkezik a légitársaság. Ezért felmerült, hogy a két felszállás közötti eseti hibákat a jövőben a MALÉV saját szakemberei javítsák ki, és erre létre lehetne hozni a megfelelő apparátust.

A MALÉV Rt. felügyelő-bizottsága, az ALITALIA közreműködésével megkezdte az Aeroplex Kft. és a MALÉV közötti szerződés tartalmának felülvizsgálatát.

Eközben 1993. június 30-án lejárt a dolgozókkal az ACE megalakulásakor kötött „bérmoratórium" határideje, és a szakszervezet szerint az Aeroplex-vezetés hibájából (felkészületlensége miatt) nem sikerült megállapodni a kollektív szerződésről, így az ACE-nél működő Repülőgép Műszakiak Független Szakszervezete (RMFSZ) a bértárgyalásoknak sem látta értelmét. Július 15-én a szakszervezet bejelentette, hogy a kollektív szerződés ügyétől függetlenül meg kívánja kezdeni a bértárgyalásokat és közel 200 %-os bérfejlesztési igényt nyújtottak be, szemben a vállalat 14 %-os béremelési javaslatával. Augusztus 2-án és 3-án a menedzsment ajánlata már 18 százalékra emelkedett. A munkavállalók képviselői az általuk kidolgozott szempontoknak – amelyet a vállalatvezetés is elfogadott – megfelelően ragaszkodtak a 30 ezer forintos minimálbérhez.

A RMFSZ olyan differenciált béremelést tartott elfogadhatónak, amely észrevehetően csökkentené a korábban kialakult aránytalanságokat. Ennek megalapozására a dolgozók megbízott csoportja kidolgozott egy kritériumrendszert, figyelembe véve a repülőgép-szerelő szakma nemzetközi gyakorlatában érvényesülő normákat. Mást nemigen tudtak alapul venni, mivel a társaságnál nem voltak munkaköri leírások és Szervezeti Működési Szabályzat sem. Ahhoz, hogy minden dolgozó maradéktalanul a menedzsment által is elfogadott kritériumok szerinti fizetést kapjon, 1993-ban 150 százalékos bértömegemelést kellett volna végrehajtani.

„A MALÉV-tól örököltük azt a feszültségekkel teli bérrendszert, aminek alapján hasonló munkakörben létezik nem egészen 20 ezer és 60 ezer forintos alapbér is" nyilatkozta a Repülőgép Műszakiak Független Szakszervezetének (RMFSZ) ügyvivője (Heti Világgazdaság 1993. augusztus 21. 80. old.).

Az ACE vezetése augusztus 5-re kidolgozott egy bérfejlesztési csomagtervet, amely szerint az új bérszint 1994 végéig „állna be" a dolgozóknál, az alábbiak szerint:

18 %-os azonnali bérfejlesztés (1993. július 1-től)
10 % 1994. január 1-től
10 % 1994. július 1-től.

Másnap a szakszervezet átnyújtotta javaslatát: 1993. július 1-től 90 százalék, 1994. január 1-től 30 százalék és 1994. július 1-től 20 százalék volt a követelésük. A rákövetkező napon az ACE az 1993. évi emelését 20 %-ra növelte. Augusztus 11-i munkásgyűlésen a szakszervezet elfogadta a hétnapos türelmi időt, és eredményte-

len bértárgyalás esetére sztrájkot helyezett kilátásba. Augusztus 18-án ismét munkásgyűlést hívtak össze, ahol az érdekképviselet bejelentette, hogy a tárgyalások teljesen eredménytelenek voltak, de ennek ellenére nem indítják meg a sztrájkot, hanem bizonytalan időre elhalasztják. A szakszervezet szerint a MALÉV a Kft.-vel való szerződésbontásra akarta felhasználni a bérvitát és a sztrájkot. A MALÉV angol szerelőket hozatott, és augusztus 23-án közölte: ha a szakszervezet (RMFSZ) aznap 12 óráig nem vonja vissza sztrájkfenyegetését, eláll eddigi bérjavaslatától. Válaszul – a hét nap elteltével – augusztus 24-én 18 órakor az ACE dolgozói beszüntették a munkát és közölték, hogy követelésük erre az évre 50 százalék, nyitva hagyva az 1994. évi további fejlesztések mértékét. Augusztus 25-én és 26-án a tárgyalások eredménytelenek voltak, és a sztrájk – közel 100 százalékos részvétel mellett – folytatódott. Augusztus 27-én az ACE dolgozói – bizonytalan időre – felfüggesztették a sztrájkot, mert nem kívánták vállalni a felelősséget a MALÉV gépek nem megfelelő műszaki állapotáért, illetve az ebből származó bármilyen balesetért. Ezt megelőzően a Közlekedési Dolgozók Nemzetközi Szövetsége súlyos sztrájktörésnek minősítette a brit szerelők foglalkoztatását, az MSZOSZ és a Munkástanácsok Szövetsége pedig szintén elítélte a munkáltató lépéseit.

A sztrájk és főleg a sztrájk során a munkáltatóval szemben megnyilvánuló szakszervezeti föderációk szolidáris fellépésének következtében, a MALÉV Rt. vezetése a korábbi tárgyalásokon jellemző elutasító magatartásának feladására kényszerült. Ennek szellemében a következőképpen válaszolt:

1. A MALÉV Rt. felülvizsgálja a Lockheed vállalattal kötött szerződését, különös tekintettel a külső megbízások arányára, miszerint ezek az összmunkák 20–50 %-át érjék el.
2. A MALÉV Rt. elfogadja a műszaki szolgálat dolgozóinak új bérstruktúra kialakítására vonatkozó javaslatát.
3. A MALÉV Rt. vezetése továbbra sem tudja elfogadni az Aeroplex dolgozói által igényelt béremelés mértékét, csupán a visszavont 20 %-os béremelési javaslatát módosítja 22 %-ra.
4. Egyeztető Bizottság felállítására tesz javaslatot a Szakszervezet, az Aeroplex management, a Lockheed és a MALÉV Rt. képviselőinek részvételével az esetlegesen felmerülő problémák megelőzése érdekében.

Tehát fordulópont következett be a tárgyalásokon, a szakszervezet elérte leglényegesebb célját: a vállalat döntéseiben való részvétel lehetőségét. Ezt követően még négy napon keresztül erőteljes csatározások folytak a bérfejlesztés mértékét illetően, aminek eredményeként a szakszervezet elfogadta a legvégül felajánlott 34,6 %-os bérfejlesztést. Ennek mértéke ugyan jóval elmaradt eredeti elvárásaiktól, de megismerve a MALÉV Rt. és a Lockheed, valamint az Aeroplex pénzügyi helyzetét és anyagi kondícióit, belátták, hogy ennél többet úgysem érhettek volna el.

A sztrájk néhány tanulsága

Sok tanulság vonható le az Aeroplex munkáltatói, munkavállalói és az őket képviselő szakszervezet között keletkezett konfliktusok, bértárgyalások kapcsán, ezek közül az tűnik számunkra a legfontosabbnak, hogy a viták már a vegyesvállalat megalakulásakor megelőzhetőek lettek volna az érdekképviseleti szervezetek partnerként való kezelésével.

Annak idején sok érv merült fel vállalaton belül és kívülről is a Lockheeddel tervezett műszaki karbantartó vegyesvállalat létrehozása ellen. Az aggályok szinte mindegyike beigazolódott, nem véletlen, hogy röviddel a betársulás után az ALITALIA is vizsgálni kezdte ezt a megállapodást. A vegyesvállalatot létrehozó szerződést felelőtlenül kötötték meg a vállalat egykori vezetői. Az Aeroplex dolgozóinak sztrájkja – a maga sajátos módján – jelezte, hogy súlyos szakmai és pénzügyi problémák vannak a MALÉV és Lockheed, illetve a MALÉV és Aeroplex közötti szerződésekkel.

Ugyanakkor kétségtelen eredmény, hogy az érdekek határozottabb és világosabb artikulálódása végre ráébresztette a barikád különböző oldalain állókat arra, hogy egyetlen lehetőségük a közös út keresése:

„Minden összesűrűsödött ebben a néhány napban. A bér, az egy évvel ezelőtti átszervezési sérelmek, az elmúlt év, a bizonytalan jövő, az ijesztő infláció, és az egyik legfontosabb: a szinte teljes információhiány, és a munkavállalók véleményének sorozatos figyelmen kívül hagyása... Talán az eseményeknek az az igazi eredménye, hogy megértettük: egymás nélkül nem megy. Akkor kell a dolgokról beszélni, tárgyalni, egymás véleményét meghallgatni, azt mérlegelve dönteni, mielőtt a nehéz helyzetek kialakulnak." (repülőgép-szerelő, RMFSZ szakszervezeti vezető) (Légiközlekedés 1993. szeptember 21. 2. old.)

A MALÉV az immár „külső" szerelőkkel keményebb hangot használt a béralku során, mint saját pilótáival szemben egy hónappal korábban. A MALÉV pilótái 1993. június 11-én közel kétórás figyelmeztető sztrájkot tartottak bérköveteléseik alátámasztására. A pilóták célja az volt, hogy a MALÉV dolgozók egyes csoportjai közötti bérszintarányokat közelítsék a nemzetközi átlaghoz. Sok szempontból ez a sztrájk is szerves előzménye volt a repülőgépszerelők megmozdulásának.

Amellett, hogy közös okok bőséggel találhatók a két sztrájk hátterében, lényeges különbség az, hogy a pilóták maguk mögé tudták állítani a légitársaság összes dolgozóját, a legkülönfélébb és korábban egymással rivalizáló, illetve különböző országos konföderációhoz tartozó érdekképviseleti szervezeteket is, ami a nemzetközi tapasztalatok szerint sem túl gyakori. Ezzel szemben a repülőgépszerelők szakszervezete elsősorban

politikai támogatás megszerzésére és inkább az országos konföderációkkal való, mintsem a légitársaság helyi szervezeteivel való együttműködés megerősítésére helyezte a hangsúlyt:

„Nem sikerült a Ligán keresztül politikai támogatókat szereznünk, az ellenzéki pártok – alighanem a közelgő választások miatt – féltek attól, hogy a munkabeszüntetés országos méretű közlekedési sztrájkká dagadhat. A tárgyalások végére világossá vált: az újabb sztrájk minden napja hatványozottan növelte volna a MALÉV veszteségeit, s ez a MALÉV-nál és az Aeroplexnél is elbocsátásokat eredményezne. Ezt egy szakszervezet nem kívánhatja, miként azon is el kell gondolkodnia, hogy a veszteségeket valamilyen módon mindig a munkavállalókkal fizettetik meg. Ezért egyeztünk ki újabb sztrájk nélkül." – nyilatkozta a RepülőgépMűszakiak Független Szakszervezetének (RMFSZ) ügyvivője (Népszabadság, 1993. szeptember 14. 5. old.)

Mindez azért meglepő, mert különösen a liberális közgazdászok által előszeretettel hangoztatott nézet, hogy a helyi szakszervezeteknek elsősorban a helyi munkáltatókkal kell rendeznie, szabályoznia a közös érdeklődésre számot tartó kérdéseket, és kerülnie kell mindenféle, a régi rendszerre emlékeztető központi beleszólást a szabad piac szabad szereplőinek alkujába.

Az RFMSZ a sztrájktörők elítéléséhez meg tudta szerezni a két másik nagy befolyású szakszervezeti konföderáció támogatását, ami céljai elérését nagyban elősegítette. Ugyanakkor a MALÉV vállalati szakszervezetek, és különösen a légitársaság többi dolgozójának a támogatását, szimpátiáját, szolidaritását nem tudta megkapni, sőt mi több, bizonyos ellenszenv is kísérte megmozdulásukat, mivel a légitársaság dolgozóinak jelentős része kifejezetten túlzottnak tartotta a repülőműszakiak bérkövetéseit.

Valószínűleg eredményesebb lett volna, hogyha a repülőgép-műszakiak szakszervezete már a pilóták béremelési követeléséhez csatlakozik, kilátásba helyezve: ha nem kapnak legalább akkora fizetésemelést, beszüntetik a munkát. Ám igazából nem tudták átlépni saját árnyékukat és saját identitásuk néminemű háttérbe szorítása helyett inkább fokozottabb érvényre juttatását választották. Kétszáz százalékot kértek, és ezzel esélyük sem maradt rá, hogy a Malév dolgozóinak, de különösen a hajószemélyzet rokonszenvét megnyerjék, hiszen nekik a sztrájk miatt a jövedelmük is csökkent.

A MALÉV és az amerikai Lockheed vezetői 1994 márciusában Brüsszelben megállapodtak arról, hogy rendezik a vegyesvállalat működésében felvetődött problémákat. A tárgyaláson mindkét fél megerősítette az Aeroplex fenntartására és teljesítőképességének növelésére vonatkozó elhatározását. Ennek megfelelően újratárgyalásra került a sokat – és joggal – vitatott szerződés. Nagyobb hangsúlyt kapott a kölcsönös érdekeltség, a MALÉV prioritásainak fokozottabb érvényesítése.

Záró megjegyzések

A munkaügyi kapcsolatok vállalati modelljének megalkotása a kutatások jelenlegi fázisában korai vállalkozás lenne. A dolgozatban ismertetett példák arra hívják fel a figyelmet, hogy a privatizáció és a külföldi tőke beáramlása nyomán létrehozott vegyesvállalatok a vállalati tulajdonosi és szervezeti struktúrák széles választékát hozzák létre. A változások jelentős hatást gyakorolnak az autonóm munkaügyi kapcsolatok újonnan kialakuló, a fejlettség különböző fázisában található intézményeire. A dolgozatban bemutatott példák nem elégségesek az átalakuló magyar munkaügyi kapcsolatok összes szervezetei, jogi, politikai és ideológiai összefüggéseinek bemutatására. Mindazonáltal a következő tendenciákat jelzik:

- a külföldi tőke részvételének mértéke és a munkaügyi kapcsolatok „készen talált mintái" vagy azok hiánya jelentős hatást gyakorol a vezetés és a munkavállalók közötti kapcsolatok tartalmára;

- az új tulajdonosok és a magyar vállalatvezetés közötti kapcsolatok feszültségei éreztetik hatásukat a vállalatvezetés és a munkavállalók (szakszervezet) viszonyában;

- az ún. zöldmezős beruházások formájában létrehozott vegyesvállalatoknál a külföldi vállalatvezetés a tőke származási országára jellemző munkaügyi kapcsolatok „intézményeit" igyekszik meghonosítani;

- a szakszervezeti mozgalom 1989. utáni „szegmentálódása" a munkavállalói szervezetek közös fellépését gyengítette s ezen keresztül az egyes szakszervezetek vállalatvezetéssel és az új tulajdonosokkal szembeni tárgyalási pozícióit rontotta;

- az állami vagyon privatizálását ellenőrző intézmény (ÁVÜ) tevékenysége a munkavállalói (szakszervezeti) részvétel eredményességét s ezen keresztül a szakszervezetek legitimációját jelentős mértékben elősegíti vagy akadályozza.

Általános tanulságként megkockáztathatjuk azt az állításunkat, hogy a külföldi vagy vegyes tulajdonban levő vállalatok gyakorlatában viszonylag könnyen adaptálhatók az élenjáró szervezeti-vezetési, műszaki és pénzügyi technikák. A bevezetésükkel járó nehézségek viszonylag rövid idő alatt felszámolhatók. Kevesebb sikerrel kecsegtetnek azok a tulajdonosi és vállalatvezetési törekvések, amelyek a munkaügyi kapcsolatok „készen talált" vállalati vagy országos intézményeiről nem

vesznek tudomást. A külföldről származó, a magyar környezetben újnak számító társadalmi és kulturális minták bevezetése csak hosszú távon (a régi szokások lassan halnak ki – „old habit's die hard") és a vállalati társadalmi partnerek együttes erőfeszítéseivel valósíthatók meg.

Irodalom

Héthy Lajos (1994): Vállalati munkaügyi kapcsolatok gazdasági és politikai szorításban. 2. sz. Munkaanyag, Budapest: Munkaügyi Kutató Intézet

J. I. L. (1993): Munkaügyi viszonyok Magyarországon (Kibontakozásuk a posztszocialista társadalomban) Tokyo, The Japan Institute of Labour

Makó Csaba (1987): A szakszervezetek tevékenységének néhány jellemzője a nyolcvanas években. Budapest: Szakszervezetek Elméleti Kutató Intézete

Neumann László (1993): The Hungarian Suzuki Co. Paper prepared to OECD Seminar (1993), Budapest, 14–15th June

OECD (1993): Seminar on Labour- Management Relations in Foreign Enterprises in Hungary. Budapest, 14–15 th June

Orolin Zsuzsa (1992): Vegyesvállalatok munkaügyi kapcsolatai. Munkaügyi Szemle, 12. sz.

Poór József (1993): A személyzeti munka általános jellemzői a magyarországi multinacionális vállalatoknál. Munkaügyi Szemle, 10. sz.

Tatur, Melani (1994): Trade Unionism in Poland. From Consensualism to Capitalism? Paper presented at the EMOT Workshop – Nürnberg, 3–6 March. 1994

Vígvári András (1993): A külföldi működőtőke szerepe a magyarországi privatizációs folyamatban. Vezetéstudomány, 7. sz.

Viszt Erzsébet –Ványai Judit – Berkó Lili (1990): A vegyes vállalatok munkaügyi és személyzeti politikájának sajátosságai. Munkaügyi Szemle, 3. sz.

SHIRAISHI Toshimasa

A JAPÁN ACÉLIPAR JELENLEGI HELYZETE ÉS A SZAKKÉPZÉS

Az acélipar iránti kereslet visszaesése a legkülönbözőbb túlélési stratégiák keresésére ösztönözte/kényszerítette a japán gazdaságot. Ilyenek – többek között – a szenioritáson alapuló bérrendszer felülvizsgálata, a foglalkoztatási intézmények átalakítása, valamint a szakképzés új intézményeinek keresése. A szerző e törekvések buktatói mellett némi eredmények felmutatására is képesnek érzi magát.

A japán acélipar szerkezeti nehézségekkel küszködik tekintettel az acél iránti igény visszaszedésére mind a hazai, mind a külföldi piacokon, a fejlett piacokra irányuló exportkorlátozások megszigorítására, valamint a közepesen fejlett acéltermelő országok felzárkózására, és arra, hogy napjainkban általában kisebb az acélfogyasztás. Ezen túlmenően a gazdaság ingadozása, valamint a yen felértékelődése nagy csapást mért a japán gazdaságra, aminek következtében az acélipari vállalatok kénytelenek különféle túlélési stratégiákat alkalmazni. Abból a szempontból, hogy ez milyen hatással van a dolgozókra, kétféle struktúraváltási módszer érdemel különös figyelmet; az egyik a nyolcvanas évek második felében jelent meg, a másik jelenleg van elterjedőben. Ennek a lényege, hogy megkérdőjelezi, az „életre szóló" foglalkoztatás (life-time employment) és a szenioritás elvén alapuló bérrendszer döntő szerepét, amely a két legfontosabb, a japán vállalatokra jellemző foglalkoztatási viszonyok három alapintézménye („life-time employment", seniority wage practice; company based union) közül. Ezen túlmenően felülvizsgálják a szakképzés ideálisnak tartott módszereit, mivel azok szorosan kapcsolódnak a fentiekhez.

Az „életre szóló" foglalkoztatási rendszer átalakításának tartalma; a szenioritáson alapuló bérrendszer felülvizsgálata

A yen ugrásszerű felértékelése az 1985 szeptemberi Plaza Egyezményt követően a gazdasági struktúraváltás mozgatórugója volt a 80-as évek második felében. Ugyanennek az évnek a novemberében az USA dollár 200 yenre zuhant le (az 1985-ös átlag 254 yen volt). Amikor az 1986-os termelési előrejelzést a Japán Vas- és Acél Szövetség által számított 7.300,000 tonnának a háromnegyedében jelölték meg (3.000,000 tonna csökkenést a direkt exportban és 2.500,000 tonnát az indirekt exportban, ideértve a villamos készüléket, a hajót, a gépkocsit stb., ami 5.500,000 tonnás összcsökkenést okozott, a yen felértékelését tekintették a domináns tényezőnek. Az előbb említett szerkezeti nehézségek, valamint a yen ugrásszerű felértékelése olyan helyzetet teremtett, amelyben a struktúraváltás elkerülhetetlenné vált.

Annak az érdekében, hogy ebben a helyzetben fenn tudjanak maradni, a kohóművek középtávú terveket készítettek, amely tartalmazta:

- a termelőlétesítmények és épületek rekonstrukcióját,
- a munkatevékenységek racionalizálását a munkaerő hatékony felhasználása céljából,
- a pénzügyi tervezés és ellenőrzés tökéletesítését, valamint
- az acélgyártáson kívüli területek meghódítását.

E tervek közül az első kettő előirányozta, hogy a vas- és acélgyártást a központi acélműveken koncentrálják, és bizonyos acélművekbe bezárnak, többnyire a nagyolvasztókat. Hat nagyolvasztó (a Nippon Steel Corporation, a Kawasaki Steel Corporation, az NKK, a Sumitomo Metal Industries Ltd., a Kobe Steel Ltd., a Nisshin Steel Co. Ltd.) terveket készített arra vonatkozóan, hogy a foglalkoztatott létszámot az egyes acélüzemekben 39 %-al, vagyis az 1986 március végi 245.000 dolgozói létszámot 150.000-re csökkenti 1991 március végére. Ez nagy nyugtalanságot keltett a dolgozók körében.

Ezek a nagyolvasztók általában hosszú távú foglalkoztatást biztosítottak az ágazaton belül egészen a

nyugdíjkorig, s így ahhoz, hogy csökkenteni lehessen a létszámot, meg kellett rövidíteni a nyugdíjas korig szóló foglalkoztatást. A korlátozást úgy hajtották végre, hogy új dolgozókat nem vettek föl, a munkaköröket átszervezték, és a dolgozók egy részét ideiglenesen új munkaterületekre helyezték át.

Az ideiglenes áthelyezés okozta a legtöbb problémát ezen időszak alatt. Az ideiglenes áthelyezéssel az volt a cél, hogy csökkentsék az acélüzemben foglalkoztatottak számát. Tekintettel azonban arra, hogy az átcsoportosítandó dolgozók száma nagyobb volt, mint korábban bármikor, nemcsak leányvállalatokhoz helyezték őket át, hanem más cégekhez is. Ezúttal a dolgozók kevés segítséget és támogatást kaptak az új munkahelyen: nem annyira a munka tartalmát hangsúlyozták, hanem a munkakör betöltésének lehetőségét.

Ez az intézkedés a munkásokat teljesen váratlanul érte, mivel ők úgy gondolták, hogy nyugdíjazásukig egész pályájukat mindvégig ugyanazon a munkahelyen töltik, amelyet már teljesen megszoktak. Annak a munkásnak, akit bár továbbra is a vállalat alkalmazott, a munkahelye másutt volt. Az „életre szóló" foglalkoztatás gyakorlata gyökeresen megváltozott. A munkaerő-átcsoportosítás másik fontos figyelemre méltó jellegzetessége az volt, hogy az ideiglenes áthelyezésre alkalmas munkaerő nagy része az ötvenes éveikben járó „kékgalléros" dolgozókból került ki.

A jelenleg folyó átalakítás fő indítéka a hazai igények tartós lanyhasága által előidézett gyenge gazdasági eredmény, valamint a buborékgazdaság összeomlása után a yen felértékelődésének folytatódása volt. Az USA dollár 1992. évi árfolyama átlagban 130 yen volt, 1993 augusztusában 100 yenes mélypontot regisztráltak, a jelenlegi árfolyam pedig 105 és 110 yen közötti szinten stabilizálódott. Ennek folytán valószínű, hogy az acél iránti kereslet a jövőben is lanyha lesz hazai viszonylatban építőipari, gépjárműipari és villamos készülékgyártási stb. célokra, amelyeket indirekt módon exportálnak. Ez a gazdasági környezet és a vállalatok gazdasági eredményeinek romlása készítette elő a talajt a gazdasági struktúraváltás második fázisához.

Ennek a második struktúraváltási fázisnak a fő jellemzői a vezetésre, a termelést kiszolgáló részlegek létszámleépítésére, valamint a fehérgalléros dolgozók számának csökkentésére irányult, szemben a 80-as évek végére jellemző átalakítással – a létesítmény bezárásokkal, létszámfelülvizsgálattal a közvetlen termelőüzemekben és a kékgalléros dolgozók ideiglenes áthelyezésével és munkakörük megváltoztatásával.

Bár a struktúraváltásnak ebben a fázisában nem került sor elbocsátásokra, a 80-as évek végétől végrehajtott ideiglenes áthelyezések aránya elérte a 27 %-ot az egész japán acéliparban, sőt egyes acélműveknek sikerült a munkaerő felét elhelyezniük. Ezzel elérték az áthelyezési lehetőségek végső határát. A helyzet jelenleg válságos, és úgy tűnik, hogy már készülnek tervek az idő előtti nyugdíjaztatásra, és ezeknek a terveknek a tényleges megvalósítására.

A fentiekkel együtt fontos, hogy ne feledkezzünk meg a fizetési görbe alakulásáról a gazdasági struktúraváltásnak ebben az időszakában. Amint azt a „szenioritáson alapuló fizetési görbe" mutatja, a bér az életkorral és a munkaviszony időtartamával növekszik. Ami a munkásokat illeti, ennek az az előnye, hogy távlatokat nyújt és hoz létre az életmód megváltoztatására, a családalapítás, gyermeknevelés pénzügyi forrását biztosítja.

Az *1. táblázat* szemlélteti a Nippon Steell Corporation alapbérgörbéjét,* életkor szerint a középiskolát végzett, meghatározott munkaszerződéssel rendelkező kékgalléros munkások esetében 1992-ben. Ennek alapján az alapbér csúcsa 45 éves korra (334,950 yen), illetve 50 éves korra (335,060 yen) esik, a csökkenés pedig 45 és 58 éves korra. A bér a vállalatba történő belépéstől a 40-es évek végéig emelkedik, a csúcsot a 40-es évek végétől az 50-es évek elejéig éri el, majd az 50-es évek végén esni kezd.

1. táblázat

Egy tételre – 1 tonna előállított acélra eső fix költség

	Nippon Steel Corporation	Pohang Iron and Steel Company Ltd.
Bérköltség	146	34
Értékcsökkenés	63	83
K + F	7	0
Kamat	16	12
Egyéb	215	28
Összesen:	447	157

Megjegyzés: 1 USD = 105 yen = 7 790 won

Ezenkívül látható, hogy az 50 év fölött a béremelkedés visszafogottabb, ha összehasonlítjuk a '92. évi értékeket a '89. éviekkel. Ha áttekintjük a középkorú munkások fizetési görbéjét, kiderül, hogy a munkaviszony hosszúsága és a munkakörön alapuló bér közötti szerkezeti arány 5:5-ről 4:6-ra változott.

Ezenkívül a bérrendszer változásainak megfelelően a szenioritáson alapuló bér bizonyos területeken 44 és 49 éves kor között tetőzik, 50 és 58 éves kor között pedig visszaesik. A háztartási stb. kiadások felmérése szerint a

* Az alapbérbe nem tartozik bele a műszakpótlék és a túlóradíj, amelyben nem részesül minden kékgalléros dolgozó.

japán dolgozók megélhetési költségei jelenleg az 50 éves kor körül érik el csúcspontjukat. Ez azt jelenti, hogy a jelenlegi bérezési rendszer a megélhetési költségek fedezetét biztosítja.

A foglalkoztatási elvek említett módosítása és a bérezési rendszer felülvizsgálata során az 50 év fölötti dolgozók jelentik a fő problémát, ami strukturális munkaerőgondokat okoz az acélgyártóknál. Az expanzió időszaka alatt a különböző iparágakban alkalmazottak jelentős része ma már 40-es éveinek végét járja vagy belépett az 50-es korosztályba. Ha megnézzük öt acélgyár (kivéve a Nisshin Steel Co., Ltd-et) munkaerőállományának összetételét, akkor kiderül, hogy a munkások túlnyomó többsége – 26,1 %-a – 40-es éveinek végét járja, amihez hozzáadódik az a 19,2 %, akik már 50-es éveikben vannak, ami a teljes munkaerőlétszámnak majdnem a felét adja. Ez azt jelenti, hogy a szenioritáson alapuló bérezési rendszerben a bérköltségek az összkiadás jelentős részét teszik ki.

Az „életre szóló" foglalkoztatás és a szenioritáson alapuló bérezési gyakorlat segítségével a vállalatvezetés biztosítani tudta a dolgozók együttműködését és kezdeményezését, hiszen azok biztosítva érezték a jövőjüket a vállalatnál. Ahhoz azonban, hogy ezeket a módszereket és hagyományokat hatékonyan lehessen alkalmazni, a vállalatnak folyamatosan növekednie kell, a munkaerő összetételének pedig piramishoz kell hasonlítania. A japán acélipar azonban már most az érettség fázisában van, és fejlődését szerkezeti nehézségek akadályozzák. Emellett a munkaerő-állomány elöregedése a 60 évben rögzített nyugdíjkorhatár miatt biztosan még hozzávetőlegesen 15 évig, vagy még tovább folytatódni fog. A munkaerő összetétele jelenleg sehol sem közelíti meg a kívánatos életkorpiramist.

Tekintettel a kialakult helyzetre, a szakszervezetek rugalmas politikát folytatnak, támogatják a vállalatvezetést abban, hogy megfelelő ellenintézkedésekkel fenntartsák „a biztos foglalkoztatás elvét". Más szóval szigorúan ragaszkodnak az ideiglenesen áthelyezett munkások pozíciójának megőrzéséhez, ami pedig a bérezést illeti, azt a rendszert tartják elfogadhatónak, amely megfelel a megélhetési költségek csúcspontját figyelembe vevő fizetési görbének.

A Vas- és Acélipari Dolgozók Szakszervezetének Országos Szövetsége négyévenként rendszeresen felülvizsgálja tagjainak véleményét a szakszervezeti tagok 20 %-os mintáján. A következő két megállapítás annak a felmérésnek az eredménye, amelyet öt kohászati vállalat munkásai („kékgallérosai") körében végeztek.

Az első megállapítás a vállalat arculatára vonatkozó válasz (1992-es felmérés). Sokan helyeslő választ adtak arra a kérdésre, hogy a vélemények szerint a vállalat, amelynél dolgoznak, hasznos a társadalomnak (72,6 %), és segíti-e az adott körzetet (55,3 %), de csak 30 % gondolta úgy, hogy a vállalat gondoskodik dolgozóiról, és a megkérdezetteknek csupán 10 %-a dolgozna ismét ugyanannál a vállalatnál, ha választhatna.

A másik megállapítás a szakszervezet értékelésére vonatkozó válasz. A helyi szakszervezetek tevékenységét illetően az 1992. évi felmérés szerint, a dolgozók 50,9 % elégedett, 47,9 % pedig elégedetlen. Ha ezt az eredményt összehasonlítjuk azzal, amelyet azután tettek közzé, miután a foglalkoztatási szerkezet átalakítására vonatkozó első javaslatok 1988-ban megszülettek, megállapítható, hogy kedvező fordulat állott be az elégedetteket illetően, amely 9,9 ponttal növekedett; ami visszatérést jelent a nyolc évvel azelőtti 1984-es szakszervezeti vizsgálat eredményéhez. Egy szempontot azonban nem szabad szem elől téveszteni a '92 évi felmérési eredményeket illetően, mégpedig azt, hogy az életkort tekintve az 50 évesek körében az elégedettség színvonala nem érte el a nyolc évvel azelőtti elégedettségi arányt.

Más szóval az átmeneti áthelyezéshez és a fizetési görbe felülvizsgálatához folyamodó vállalatokról a munkavállalók körében az a vélemény, hogy nem gondoskodnak dolgozóikról, és ez a fő oka a bizonytalanságnak, hogy ismét ugyanannál a vállalatnál dolgoznának-e. Ez erős hatást gyakorolt a szakszervezet tevékenységének minősítésére az 50-es éveikben járó kékgalléros dolgozók körében, akiket hátrányosan érintenek ezek az intézkedések. A fehérgallérosok szintén bekerültek a jelenlegi átalakulások örvényébe. Úgy gondoljuk, hogy a munkások („kékgallérosok") körében végrehajtott változások a foglalkoztatási rendszerben, hatást fognak gyakorolni a fehérgalléros dolgozókra is. A korábbi szakszervezeti politikákat a szigorú dolgozói értékítélet légkörében alakították ki.

A foglalkoztatási intézmények átalakítása és a szakképzés

Az „életre szóló" foglalkoztatás és a szenioritáson alapuló bérezési gyakorlat szorosan összefügg a japán nagyvállalatokra jellemző munkaerő-felhasználási gyakorlattal. Az előbbi kettő felülvizsgálata és átalakítása jelentős hatást gyakorol a munkaerő-felhasználás módszerére az acéliparban.

Izumi professzor öt szempontban jelölte meg a munkaerő-fejlesztési rendszer jellemzőit Japánban:

1. Az alapoktatás az iskolában folyik, a szakképzést pedig a vállalat biztosítja.

2. Hosszú távon, az ún. életre szóló foglalkoztatást szem előtt tartva a vállalat arra törekszik,hogy munkaerőállományában fejlessze a rejtett képességeket, a dolgozó pedig igyekszik önmagát képezni, és mindent elkövet a szervezeti célok teljesítése érdekében.

3. A vállalati képzés fontos eleme az ún. munkavégzés közbeni képzés (On the Job Training – OJT) és az önképzés. A munkahelyen kívüli koncentrált oktatás (Off the Job Training – OFF JT) az OJT-t egészíti ki.

4. A technikai transzfer a vállalatok között a technika és a karbantartás kutatása révén az anyavállalat és a berendezésgyártók helyett az alvállalkozó cégek és berendezés-felhasználók viszonyában valósul meg.

5. A Munkaügyi Minisztérium, az Ipari és Kereskedelmi és Minisztérium, valamint az összes kapcsolódó minisztérium segítséget és erkölcsi támogatást nyújt a vállalati képzés és a dolgozók önképzésének elősegítése érdekében.

A fenti jellemzők érvényesnek tekinthetők az acéliparon belüli munkaerőfejlesztésre is. A Nippon Steel Corporation „K" Acélművében dolgozó kékgalléros munkások – következőkben ismertetendő – 1993. évi esete ebből a szempontból általánosnak tekinthető.

Az új dolgozók, akiknél a főiskolai végzettségűeket részesítik előnyben, minden év áprilisában lépnek be a vállalathoz. A dolgozók csak rendkívüli esetben lépnek be a vállalatba az év más időszakában. Az újonnan felvett dolgozók induláskor 12 napos képzésben részesülnek, ahol a hangsúly az alapismereteken és az alapkészségeken van. Ezt követően kéthónapos gyakorlati képzést kapnak, amely magában foglalja a munkahelyi és a munkahelyen kívüli képzést is, ezt követően pedig háromhónapos gyakorlati képzést, amelyek a munkahelyi biztonságra és az általános technikákra összpontosítanak, és szakemberek felügyelete mellett dolgoznak. A karbantartó dolgozók további kilenchónapos karbantartási képzésben részesülnek, s csak ezután döntenek véglegesen a kinevezésükről.

A szakképzés az ezt követő munkahelyi képzés keretében történik, míg más képzési formák, így például az alapismeretek (matematika, angol acélipari szaknyelv, kohóüzemi technikák stb.) oktatása, ezen belül a mérnöki ismeretek és a vezetői ismeretek stb. oktatása, valamint a műszaki képesítés megszerzése a munkahelyen kívüli képzés keretében lehetséges, de más lehetőségek is vannak az e foglalkozásokon való részvételre a betöltött munkakör és a vállalathoz történt belépés óta eltelt idő alapján.

A fentiekkel együtt az előléptetési szintnek megfelelő munkahelyen kívüli képzés is folyik. A csoportvezetővé vagy művezetővé történő előléptetésre kijelölt személyek oktatása a fenti kategóriába tartozik, ugyanakkor ahhoz, hogy a jelölt ilyen képzésben részt vehessen, a következő feltételeknek kell megfelelnie:

– a vállalaton belül vagy adott beosztásban meg kell szereznie a képzéshez szükséges minősítést, továbbá
– felettesének ajánlania kell őt.

A fontosabb acélipari vállalatoknál az előléptetések többsége általában az acélművön belül történik, a kékgalléros munkások esetében pedig az előléptetések többsége abból a beosztásból történik, amelyre a vállalathoz történő felvételkor kinevezték. Az előléptetési életkor körülbelül 35 év csoportvezető, és körülbelül 45 év művezető esetében. Ez 17, illetve 27 évet jelent a középiskolát végzettek esetében, akik 18 éves korukban léptek be a vállalathoz.

Ennek a késői előléptetésnek az egyik oka az, hogy rétegenként történik az oktatás irányítása. A másik ok pedig abból a vállalati felfogásból eredeztethető, amely szerint:

– a dolgozó műszaki képességét, ismereteit és vezetési képességét illetően csak hosszú idő távlatában lehet dönteni, továbbá
– a dolgozót csak hosszú idő alatt lehet előléptetésre felkészíteni.

A dolgozó szemszögéből pedig:

– a munkahelyi képzés keretében megszerzett magas szintű műszaki ismeretek révén a dolgozó a szenioritáson alapuló bérpolitika folytán magasabb szintre kerül a fizetési görbén, továbbá
– azáltal, hogy a dolgozót hosszú idő távlatában minősítik, minden dolgozó esetében világosan látják a munkateljesítményt, a munkaszervezési képességet és a személyiségjegyeket, ami lehetővé teszi, hogy kölcsönös egyetértésben szülessen meg az előléptetésre vonatkozó döntés.

A középkorú dolgozók átmeneti áthelyezése megbontja a munkahelyi munkaerő-szerkezet egyensúlyát, és függetlenül attól, hogy a műszaki innováció mennyire előrehaladott, nehézségek mutatkoznak abban, hogy miképpen közvetítsék a munkahelyen felhalmozódott műszaki know-how-t a fiatalabb dolgozóknak a munkahelyi képzés keretében, ami problémát okoz a munkaerő képességének fejlesztése terén.

Emellett a nyomasztó probléma mellett hosszú távon még egy másik probléma is jelentkezik. Arról van szó ugyanis, hogy a csökkenő népszaporulat természetes következményeként olyan társadalommá válunk, ahol kevés a fiatal.

Ha ezt a problémát az acélipar szempontjából nézzük, akkor azt látjuk, hogy a jelenlegi középkorú munkások nyugdíjba mennek, a középiskolát végzettek új belépők száma pedig fogyóban van. Ezenkívül ezen új középiskolát végzettek foglalkoztatását illetően, tekintettel arra, hogy az acélipar többnyire több műszakos rendszert alkalmaz, és a „3K" imázsra (kitsui = kemény, kitanai = piszkos, kiken = veszélyes), tovább fog fokozódni a munkaerőhiány, mivel az acélipar más iparágakkal versenyez a dolgozókért. Minden vállalatnak, amely a „3K" munkahelyek automatizálására és a munkakörülmények javítására törekszik, nehéz lesz egységesen jó képességű dolgozókat alkalmazni az iskolából kikerülő friss munkaerővel együtt, és a munkahelyi oktatás keretében továbbképeznie őket.

Összefoglalás

Úgy gondoljuk, hogy az acéliparban az „életre szóló" foglalkoztatás és a szenioritáson alapuló bérpolitika fe-

lülvizsgálata és átalakítása folytatódni fog a munkaerő zömének a megtartása mellett a japán gazdasági visszaesés és az átmeneti periódus idején is. A szakszervezetek fontos feladata, hogy mindent megtegyenek annak a megakadályozására, hogy a középkorúak áldozatul essenek ennek az átalakulásnak.

Ezenkívül úgy gondoljuk, hogy a munkahelyi képzés keretében történő szakképzés a jelenlegi gondokkal együtt folytatódik. Várható azonban, hogy további intézkedésekre lesz szükség a munkahelyen kívüli képzést illetően a szakmai képzés folytatásához.

A jelenlegi magas iparosítási színvonalú acéliparban a nyugdíjazási kort hatvan évben rögzítették, ami azt jelenti, hogy amikor egy kékgalléros dolgozó 18 éves korban belép a vállalathoz, akkor több mint negyvenéves munkaviszony áll előtte. Ezért nehéz hosszú távú folyamatos foglalkoztatást biztosítani ugyanazon a munkahelyen, a dolgozók szempontjából pedig nagy kockázattal jár az ugyanazon a munkahelyen való foglalkoztatás, tekintettel a várható vállalati létszámcsökkentésre, és a műszaki innováció fejlődésére. Hosszú távon folyamatos munka biztosítása érdekében fontos, hogy olyan munkahelyeket teremtsünk, amelyek más rokon munkahelyeket is magukban foglalnak egy tengely mentén, s így biztosítani tudják a munkakör kiszélesítését, és azt támogató életpálya-fejlesztő rendszereket is létre tudnak hozni. Külön téma, hogy a vállalatok új, az acéltermelésen kívüli területekre is kiterjeszkednek. Sok esetben a munka tartalma különbözik a korábbitól, ezért úgy gondoljuk, hogy a munkahelyen kívüli képzés szerepe meg fog nőni.

THOMPSON Paul

VÁLLALATI KULTÚRA: MÍTOSZ ÉS VALÓSÁG

– Kelet és Nyugat –

A nyugati üzleti élet elméleti szakemberei a versenyelőnyöket újabban egyre inkább az „erős kultúrájú" cégeknek ígérik. A tanulmány mindenekelőtt az e prognosztizálások mögött rejlő előfeltételeket veszi számba, majd azt vizsgálja, hogy a vállalati kultúra elmélete és gyakorlata érvényesül-e, illetve mennyiben érvényesül a poszt-szocialista országokban.

„A kultúra erő." Ez az üzleti élet Deal és Kennedy (1988, 19) által hirdetett új törvénye. Ezek a szerzők valójában a vállalati kultúráról beszélnek, amely a következőképpen definiálható: „a vezetés által megtervezett, és a szervezet többi része felé közvetített, eladott, illetve rákényszerített kultúra" (Linstead és Grafton Small, 1911–). Kulcsténye a dolgozók elkötelezettségének és lelkesedésének felkeltésében. A szervezetek tanulmányozásának történelmi „értelme" annak felderítése, hogy mennyire képes az emberekben azt az érzést felkelteni, hogy valamilyen értelmes ügyért dolgoznak.

Ez különösen érvényes a növekvő számú nagy és erősen differenciálódott „szervezetek"-re: a vállalati kultúra ilyenkor a „mag és a ragasztó" szerepét tölti be, amely a különböző tevékenységeket összeköti. „A vállalat szeretete" le tudja bontani a cégeket hátráltató „magatartásbeli gátakat" (Goldsmith and Clutterbuck, 1985, 5). De mi adja ezt az erőt? Az egyik leggyakrabban előforduló téma az odafigyelés a dolgozókra; nem a munka vagy a munkafeltételek megváltoztatása, hanem a közös látásmóddal rendelkezés. Martin és Nichols (1987) angol személyügyi szerzők szerint a szervezeti kultúra három „tartóoszlopa" a következő: a szervezethez való tartozás érzése, a munka iránti lelkesedés és a vezetésbe vetett bizalom. Általánosságban „a dolgozói elkötelezettség a szervezet normáinak és értékeinek elsajátítására épül" (Kelly and Brannick, 1987, 19).

Érdekes módon nyíltan elismerik az érzelmi elkötelezettség előnyeit; fontosabb a vonzódás, mint a hatékonyság. Minthogy „az ember kifejezetten irracionális" (Peters and Waterman, 1982, 86), a dolgozókat leginkább a szimbólumok, a szertartások, ünnepségek és a szenzációs jutalmak révén tudjuk megnyerni. Az emberek érzelmeinek és gondolkodásmódjának megváltoztatása többnyire kívül esett a domináns szervezeti magatartáskutatók érdeklődésének határain. Jellemző Perrow-nak az az érve, miszerint „ahhoz, hogy az egyéni viselkedést megváltoztathassuk, nem szükséges magát az egyént megváltoztatnunk" (1972, 147). A bürokratikus, illetve a „személytelen" irányítási rendszerekben a kommunikáció szervezetét, a szabályokat, illetőleg a kiválasztást kellett megváltoztatni a megfelelő jutalmak és szankciók alkalmazásával együtt.

A célokról szóló vezetői kijelentések ellenére a dolgozók többségétől nem igazán várták el, hogy azonosuljon a vállalattal. Itt inkább arról volt szó, hogy „ha már egyszer sikerült őket érdekeltté tenni, akkor a szívük és az értelmük is ehhez igazodik". A normatív szabályozás ezt így módosítja: „a szervezés csak a ‚kiválóság'-irodalom beköszöntével kényszerült arra, hogy közvetlenül is részt vegyen annak a meghatározásában, hogy a dolgozók mit gondoljanak, miben higgyenek, illetve mit becsüljenek" (Willmott, 1992, 72). Emiatt fontos, hogy a kulturális stratégiára helyezzük a súlyt, ahol a felső vezetés komolyan veszi az értékalakító folyamatot. Ugyanakkor viszont ez beletartozik a kemény tényezőktől – stratégia, rendszerek, számszerűsíthető célok – a puha tényezők – stílus, közös értékek – felé történő hangsúlyeltolódásba.

Az új vállalatoknál a felső szint feladata, hogy ne racionális vezetőkként, hanem szimbolikus vezetőkként cselekedjenek; a vállalati élet mindennapi drámájának forgatókönyvírói és igazgatói legyenek (Deal and Kennedy, 1988, 142), a vezetési folyamat szimbolizálásával foglalkozzanak. A vezetésre hárul a kulturális irányítás hatalmas terhe, amely részben kifejezi a kutatást, amely feltárta az alapítónak az értékek alakításában játszott szerepét (Schein, 1985). Ezenkívül előtérbe kerül az értékek terjesztése a vállalatról, termékeiről és hőseiről szóló történetekkel, mítoszokkal és legendákkal, amelyeket alátámasztanak a kulturális azonosulást megerő-

sítő rítusok és rituálék. Ez utóbbiak is sokat segítenek a Skinner-féle pozitív megerősítés elérésében, ahol mindenkinek győztesnek kell éreznie magát. A vezetéstől általában azt várják el, hogy ne tekintélyelvű stílust alkalmazzon a bizalom légkörének megteremtése érdekében.

A vállalati kultúrastratégiát az emberi erőforrásmenedzsment (HRM) felé történő elmozdulás részének is fel lehet fogni. Itt elvetjük a régi személyügyi munkát és munkaadó-munkavállalói gyakorlatot, a „személyügyi" kérdéseket beépítjük a vállalat egész stratégiájába; így a dolgozók körülbelül a pénzügyi eszközökhöz hasonló „forrás"-sá válnak. A kollektív alkú és a szakszervezetek nem helyénvaló kifejezések az új világban, amelyben nincs szükség közvetítésre a szervezet és az egyén között. Az új gyakorlatra jó példa a munkaerővel való közvetlen kommunikáció; ezért terjed az eligazítás, a videó, a házi lapok, a nyitott nap és a konzultációs fórum.

Bizonyíték és korlátok

Mi bizonyítja annak a kettős állításnak a helyességét, hogy vannak erős kultúrák, és hogy ezek a fő okai a jó, sőt a kitűnő eredménynek is? Néhány kivételtől eltekintve a vállalati hősök és vezetők odaadásáról és elkötelezettségéről, valamint a közönséges dolgozók lelkesedéséről szóló történetek, címkék és anekdoták képezik az itt ismertetett bizonyítékok nagy részét.

Ezek természetesen nem csupán források. A könyvekben a propagandát, a vezetéssel való beszélgetést, a vállalati iratokon alapuló életrajzokat, hivatalos célkitűzéseket és filozófiai nyilatkozatokat, valamint életrajzokat és beszédeket, valamint az elnök által a cég kiválósági kritérium szerinti rangsorolását tartalmazó kérdőíveket is találunk. Ennek az a fő következménye, hogy amit a vezetők és az igazgatók szóban vagy írásban kijelentenek, azt bizonyítéknak tekintjük. A vállalati jelszavakat a kultúra és a hatékonyság vitathatatlan bizonyítékának tekintjük, mert a magasabbrendű célokkal egyenértékűek.

A „minőségi hiedelmekre" vonatkozó ilyenfajta nyilatkozatokat ezután összekapcsoljuk a mennyiségi információk másik csoportjával, amely a szóban forgó vállalatoknak tízhúsz éven át nyújtott kiváló pénzügyi és gazdasági teljesítményét részletezi. Az erős kultúrák képezik a feltételezett kapcsolatot, de erre nincs közvetlen bizonyíték, illetőleg nem tárgyalják reálisan a többi piaci és környezeti változót. A ritkaságok közé tartozik e tekintetben Deal és Kennedy nyilatkozata: „mi úgy gondoljuk, hogy valamely vállalat egy vagy két óra termékeny munkát tud nyerni dolgozónként és naponta" (1988, 15). Erre sem kritériumot, sem bizonyítékot nem közöl.

Effajta bizonyíték birtokában, amelynek a nagy része bizakodó vezetői kijelentéseken, ismeretlen eredetű idézeteken és puszta megállapításokon alapul, abba a kísértésbe eshetünk, hogy az egész vállalatot mint tündérmesét elutasítsuk. Több elismert vezetési szakember mint pl. Drucker így is tesz. A pontosság hiánya a kutatási módszertanban a kritikusok állandó témája (Hammond and Barhamn, 1987, 8–14; Silver, 1987, 113). A kultúrák, a kiválóság és a teljesítmény közötti laza kapcsolatról kiderült, hogy nagyon bizonytalan, de még az ilyen kapcsolat hívei is egyre-másra felhagynak ezzel az állítással (Peters: 1987). Figyelemre méltó szempont, hogy nem tudunk fő szellemi útravalónk, az emberi kapcsolatok (HR) hagyományból tanulni. Semmi sem utal arra, hogy elismernék a Hawthorne Tanulmányokból eredő fő hibát, mégpedig azt, hogy a „dolgozókkal való törődés" független hatást gyakorol a teljesítményre. A szenzációs és a kigondolt események egy része legalábbis rövid életű és felszínes jellegű Hawthorne-effektusok sorozatát indíthatja el.

Ezt a szemléletet súlyos ellentmondások terhelik. Azt állítják tehát, hogy „a legmagasabb szintű önállóság azokban az intézményekben figyelhető meg, amelyekben dominál a kultúra" (Peters and Waterman, 1982, 105); Deal és Kennedy azt bizonygatja, hogy az erős kultúrával rendelkező vállalatok képesek elviselni a különbséget (153), továbbá hogy bátorítják a kiközösítetteket és az eretnekeket az olyan vállalatokban mint pl. az IBM (50–1). Ugyanakkor az utóbbi szerzők azt közlik, hogy a vezetők nem tolerálják a vállalati értékektől és szokásoktól való eltérést (14); és hogy a középvezetőknek és a dolgozóknak pontosan meg kell mondani, mit kell tenniük (78). Ez a nyilvánvaló ellentmondás nagyon meglepő. Willmott (1992, 73) azt állítja, hogy a vállalati kultúra azt jelenti, hogy az emberekben tudatosítjuk, hogy ők önálló személyiségek, s közben a rutin kényelmes biztonságát nyújtjuk nekik, amely ellensúlyozza a szorongást és a bizonytalanságérzetét.

E könyvek arról igyekeznek bennünket meggyőzni, hogy ezek nem tekintélyelvű, „nem főnökorientált" koncepciók, és elvárják, hogy fogadjuk el, hogy azzal, hogy a dolgozókat a szereplőgárda tagjainak (Disney) vagy a legénység tagjainak (MacDonalds) nevezik, már egyúttal el is törlik a hierarchiát és az osztálykülönbséget. Amikor Silver nagyszerűen lebontja a kiválóság mítoszát, a McDonalds-féle „emberközpontúság" valóságát juttatja eszünkbe: „A versenyjátékok és a díjak szenzációja és csinnadrattája mögött a Mc Factory-ban a munkaintenzitás fokozásának unalmas monotómiája, a Taylor-féle kvalifikálatlan munka húzódik meg. A McFactory hajtóanyaga pedig az olcsó munkaerő – a részmunkaidős foglalkoztatottak, a tizenéves, a minimálbéres és a szakszervezeten kívüli dolgozók" (1987, 110).

A kritikusok azzal érvelnek, hogy a vezetési szakirodalom a kultúrát nagyon gyakran tárgyiasított és monolitikus jelenségként kezeli. Semmibe veszi a szervezeti kultúra bonyolultságát, a dolgozókat pedig „üres tér"-

ként kezeli, amelybe értékeket lehet behelyezni. Elismeri bizonyos fokig a funkcionális, illetve a nemi jellegű szubkultúrát, de nem eléggé, és egyébként is úgy lehet szabályozni, hogy egészséges feszültséget idézzen elő a vállalat keretein belül (Deal and Kennedy, 1988. 152–3.). Martin és Siehl (1983, 53) ugyanakkor rámutat, hogy a gyakran ellentmondásos hatások közepette a kultúra fejlődése nem irányítható úgy, ahogyan gondolnánk. De az átfogó stratégiai célkitűzésekbe sem lehet csak úgy egyszerűen beilleszteni. Ebből a szempontból *helyesebb a kultúrát olyasvalaminek tekinteni, ami maga a szervezet, nem pedig olyasvalaminek, ami a szervezetnek van.* (Smircich, 1983).

Vissza a jövőbe

A vállalati kultúra erősségének mértékét eltúlozzák. A tendencia ugyan sok szervezetnél jelentkezik, de nem mindegyiknél. Sok kisebb és nagyobb vállalat egészen jól elboldogul a „gyenge kultúrájával" , és nem becsülné meg a kulturális stratégiát, ha az ügyvezető igazgató íróasztalára hullna. Azok körében, akik az „erős kultúrát" tűzik ki célul, alig vehető észre kézzel foghatóan bizonyítható siker.

Gyakran a jelenség újdonságát is eltúlozzák. Az olyan vállalatoknak mint pl. az IBM és a Marks and Spencer, határozott, jól megkülönböztethető vállalati kultúrájuk van. Ezeknek a vállalatoknak azonban már régóta kialakult vezetési stílusuk van, amely „kifinomult paternalizmus"-on alapul, amelyben ötvöződik a nagyfokú foglalkoztatási biztonság és a szociális juttatások a jelentkezők alapos átvilágításával, a közvetlen kommunikációval és a házon belüli képzéssel, amelyet az egyén iránti tisztelet „filozófiájába" csomagolnak (Miller, 1989). Történészek és szociológusok beszámolói azt bizonyítják, hogy ez a tendencia még régebbi, háború előtti jelenségekre vezethető vissza. A merseyside-i „Lee Tapétagyárban" sok munkát fektettek abba, hogy kialakítsák „a céghez való tartozás tudatát és a cég iránti lojalitás érzését" (Johnson and Moore, 1986). Egészen „sajátságos" családias légkör uralkodott, vállalati takarékossági konstrukciót alakítottak ki, nyaralási és táborozási bizonyítványokat állítottak ki a dolgozóknak vagy „tagoknak", ahogyan őket 1931 óta nevezték. Gluckmannak a két világháború közötti időszak gyárairól szóló tanulmánya a dél-londoni Peak Frean Kétszersült Gyárról számol be. Jóllehet a Peak Frean nem jellemző a cégek többségére, mégis büszke volt szociális juttatásaira, „nagy sportpályái és játéktermei voltak, táncesteket és összejöveteleket rendeztek, a házi lapot, a Biscuit Box-ot pedig a dolgozók mind megkapták" (1990, 96). Egyik vállalat dolgozói sem voltak szakszervezeti tagok.

Abból a célból, hogy szakítsak a vállalati és a szervezeti kultúra egybemosásával, szeretnék túllépni azon a ponton, hogy „az erős kultúrájú vállalatok" történelmileg a régimódi paternalizmust visszhangozzák. Azt szeretném nyomatékosan hangsúlyozni, hogy elképzelhető határozott és egységes kultúra, amely nem monokultúrán, hanem pluralisztikus modellen alapul.

Ennek a szemléltetésére szeretnék visszakanyarodni a háború utáni Angliára. Az 50-es években sok nagyüzem olyan alkalmazotti tudatot alakított ki, amely jórészt a biztos munkán alapult, valamint azon, hogy az üzem a helyi közösség középpontja. A gazdasági növekedés és a munkásszervezettség erősödésének időszakában a vállalatok is igyekeztek, illetve kénytelenek voltak alkalmazkodni a foglalkozási, szakmai, szakszervezeti és egyéb kultúrákhoz. Tipikus példa erre a liverpooli English Electric, ahol több mint húsz évig dolgozott az apám, először az üzemben, majd felküzdötte magát szállítási főfelügyelővé, majd pedig elbocsátották, miután a General Electric Corporation (GEC) a vállalatot a hatvanas évek közepén felvásárolta. A negyvenes évek végén az English Electric-nek kb. 1200 alkalmazottja volt az East Lancs-i telephelyen. A munkaerő túlnyomórészt betanított munkásokból, férfiakból állt, bár a biztosítókészülék-részleg kilencven %-ban nőkből állt. A munkaerő többsége a helyi lakosságból került ki, akik kerékpáron vagy a városból a gyárba vezető villamosokon jártak be dolgozni.

De még fontosabb, hogy a gyárat önálló közösségnek, ne pedig a közösség részének tekintsük. Tulajdonosa Sir George (később Lord) Nelson volt, aki a paternalista munkaadói hagyományokat folytatta. Ő a vállalat arculatát úgy alakította ki, hogy egy nagy család legyen: minden megjelenő kiadványban valahol szerepelt a család szó, a lojalitás kifejezés pedig öt másodpercenként hangzott el[1] Ezt a szemléletet, amely szerint a vállalat közösség, a gyakorlat is alátámasztotta. A dolgozóknak a céggel való azonosságtudatát szinte minden az üzemből való előléptetés ösztönözte, s ezzel erős belső munkapiacot hozott létre, bár a felső szintű vezetőséget máshonnan hozták. Ezenkívül a tevékenységeknek egész hálózata alakult ki, amelyeket én „üzemi társadalom"-nak neveznék. Az English Electric-nek három vállalati lakóépületkomplexuma volt (beleértve az Aintree-t is, ahol laktunk). Az egyikben laktak a vezetők, a másikban az adminisztratív személyzet, a harmadik pedig egyszerűbb házakból állt, itt laktak a munkások. A komplexumnak saját kórháza és üzemi fogorvosa is volt.

A vállalatnál élénk társadalmi élet zajlott, amihez hozzátartozott az évente megrendezett sportnap, amelyen tíztizenkétezer gyermekről gondoskodtak, és virágbemutatót is rendeztek. Több klub is volt, így például horgászklub. Igazi klub volt. Azon a telephelyen, ahol az apám dolgozott, minden hónapban volt egy ünnepi est, amelyen minden osztály versengett egymással, hogy melyik rendezi a legjobb előadást, ezenkívül volt egy étterem, ahol gyertyafényes vacsorákat rendeztek tánccal és előadással egybekötve: még csak eszünkbe

sem jutott, hogy máshová menjünk szórakozni. Ezeket mind önkéntesen szervezte a vezetőség, az adminisztratív személyzet és a munkások együttesen. Így például volt egy Sport és Szociális Bizottság, amely havonta egyszer összeült, és volt egy Kertészeti Társaság. A szórakozást elsősorban az adminisztratív személyzetnek szánták, de az üzemi dolgozók is részt vettek rajta. A társaság az egyes osztályok szerinti csoportokra oszlott, és több mini-közösség alakult ki.

Bár a cég paternalisztikus volt, nem volt szakszervezet-ellenes, és hivatalosan is elismert egy sor szakszervezetet. Az English Electric-nél a szakszervezetek erősek voltak, és eredményesen vezették őket, a kollektíva több mint 90 %-a szakszervezeti tagból állt. Bár a vezetőségnek nem mindig tetszett, olyan ipari környezetben dolgoztak, amelyet a munka bürokratikus irányítási rendszere és a munkavállalói kapcsolatokban a szakszervezet jelentős üzemi hatalma együttesen jellemzett.

Az üzemi szakszervezeti bizottság képviselői jelen voltak az olyan testületekben mint a Sport és Szociális Bizottság. Az adminisztratív személyzet gyakran tagja volt a Művezetői Szövetségnek, amelyet a vállalat állított fel, és alapvetően baráti társaság volt, amely pénzt gyűjtött, és szociális juttatásokat osztott. A mérnököket is erős szakmai öntudat hatotta át, és a műszaki rajzolók is öntudatosak voltak, összetartottak, nem voltak köpönyegforgatók.

A GEC volt a fő riválisuk, a felvásárlás pedig úgy jött, mint derült égből a villámcsapás. A dolgozók jellemzése szerint degeneráltak gyülekezete volt, akik lezüllesztették a termelést, és a termékeket szinte azon nyomban máshova vitték (ugyanolyan gyáraik voltak Larnében és Accringtonban). Új felsővezetői réteget hoztak, akiknek a hozzáállása nagyon változatos volt. Amikor a legfőbb vezető megérkezett East Lancs-ba, és összehívta a vezetőséget, a munkaerő lojalitása felől érdeklődtek nála, mire azt válaszolta, hogy „a fenébe is, megvásároljuk őket". Rövid időn belül a gyár egész társadalmi intézményrendszere felbomlott. Soha többé nem rendeztek sportnapot, és a virágbemutató is csak két évig tartott.

Ami az English Electric-nél történt, jól jelzi a régi kulturális paradigma összeomlását a hatvanas évek közepétől annak végéig tartó első nagyobb arányú tőkeátrendeződési hullám hatása alatt. Ennek a tőkekoncentrációnak, a cégek mobilitásának, a fúzióknak és felvásárlásoknak a hatása alatt a régi tudati formák többnyire eltűntek. A dolgozók erőteljesen, ellenállási hullámmal reagáltak az átalakításra. Az üzemi szakszervezeti megbízottak ugyanis megpróbáltak gyárfoglalást és felvásárlást szervezni az English Electric-nél.

Jóllehet ez a törekvés elbukott, a szabályok régi hálója és az ipari környezet, amely köré a szervezeti kultúra szövődött, az új gazdasági feltételek mellett veszélyeztette a munkahelyi rendet. A brit vezetőség erre sokféleképpen reagált. Számos intézkedést foganatosítottak, hogy megszorítsák a béralku fölötti ellenőrzést, így például a darabbért napi bérre váltották föl. Mások megváltoztatták a lakásviszonyokat, és arra irányultak, hogy folytassák a gyári szakszervezetek intézményesítését.[2] Egy törpe kisebbség kipróbálta a haladó munkaszervezési módszereket, így például a munka humanizálását.

Végül is ezek közül egyik sem volt különösebben sikeres. A cég nem sziget, a verseny kiéleződése pedig a hetvenes évek végén hozzájárult ahhoz, hogy Japán ipari nagyhatalommá váljon, s ez új megoldások keresését indította el. Az „erős kultúra" volt az egyik ilyen megoldás, amelyet a japán vállalatok sajátosságai, valamint a „kiválósági" irodalom és a korábban már részletesen tárgyalt témák jelentkezése tett lehetővé. Az volt a fő cél, hogy az alkalmazotti elkötelezettséget az új körülmények között helyre lehessen állítani. Meg kellett változtatni az emberek magatartását, és elkötelezettséget, hogy az új munkaszervezeti formák hatékonyan működhessenek. Az ipari termelésben ez azt jelentette, hogy minőségirányító rendszerekre, teammunkára és más hasonlókra van szükség, ugyanakkor a szolgáltatásokra más kényszer nehezedett, de a cél ugyanaz volt: „termelékenység az emberek által". A kiskereskedelem és más területek munkáltatói úgy vélték, hogy a versenyelőny eléréséhez nélkülözhetetlen a „fogyasztóról való gondoskodás": minőségi szolgáltatást csak olyan foglalkoztatottak tudnak nyújtani, akik eziránt elkötelezettek" (Martin and Nichols, 1987, 81).

Ezt is el lehetne vetni, mint újabb divatot vagy a legújabb „császár új ruháját". Thackray a Management Today-ben (1986) azzal érvel, hogy a divatszavak jönnek-mennek, a kultúra pedig akkor lépett színre, amikor a nyugati büszkeséget megrendítette Japán, a régi biztos dolgokat pedig kikezdték a gazdasági és foglalkoztatási változások. Új ötletekre van szükség a „csapatok" és „a kulturális tanácsadók csapatának" motiválásához, ugyanakkor a humánpolitikai és személyügyi teamek és mások –, akiknek a birodalmát az irodalom csak tovább gyarapítja – a húsosfazék mellett vannak. Ez tetszik a vezetőknek, mert azt hirdeti, hogy tevékenységük és ügyességük eredményes lehet, ahogyan Mayo-é is valamikor az emberi kapcsolatok korai szakaszában. Amennyiben ez igaz, a vezetőknek a változással szembeni elkötelezettsége pedig gyenge és esetleges mint sokan állítják, akkor az egész irányzat menthetetlenül ugyanabba az irányba fog haladni mint a többi: „Úgy tűnik, hogy a kultúra a többi koncepció sorsára jutott, amely, akárcsak a korábbiak, „életciklusának" hanyatló szakaszába jutott (Ogbonna, 1992, 6). De bölcsebb lenne a vállalati kultúrával kapcsolatos módszereket az igazi elmozdulás ismertetőjének tekinteni. Hogyan kell ezt értenünk?

Irányítástól az elkötelezettség vagy a kulturális irányítás felé

A vállalati kultúrával foglalkozó szerzők szívesen állítják úgy be receptjeiket mint az irányítás alternatíváit (Naisbitt and Aburdene, 1986, 53; Kelly and Brannick, 1987, 8). Ez azonban téves. Mi ugyanis az irányítástól való eltávolodást tapasztaljuk. Ray (1986) azzal érvvel, hogy a bürokratikus irányítás, jóllehet azt célozza, hogy a dolgozókat megfelelően integrálják a belső munkapiacokba és a jutalmazási rendszerbe, továbbra is megmarad anyagi ösztönzésnek. Ez ellentmondásokat szülhet a munkaerőnek abban a törekvésében, hogy munkaügyi szabályokat és állásbiztonsági garanciákat fektessenek le. Ezenkívül „míg a bürokratikus irányítás gyakran arra készteti az egyént, hogy úgy tegyen mintha a vállalat az értelem és az elkötelezettség forrása lenne, ez teljesen más dolog, mintha komolyan ezt hinnénk. Más szóval az irányítás nem válik belső üggyé, hanem kívül reked" (292–3).

Ez az álláspont összhangban van több népszerű mű megállapításaival, pl. azzal, hogy: „Az erős kultúrájú vállalatok veszik a fáradságot, hogy világosan, sőt olykor nagyfokú részletességgel megfogalmazzák a magatartási szokásokat, rítusokat, amelyeket alkalmazottaiktól elvárnak." (Deal and Kennedy, 1988, 15). Más szóval a kulturális irányítás alapvetően olyan társadalmi rend kialakításával foglalkozik, amely kialakítja a kívánatos viselkedés alapját (Kelly and Brannick, 1987, 8). A különbség az, hogy nem annyira formális struktúrákban és mechanizmusokban, hanem nemhivatalos folyamatokban, értékrendekben és az érzelmek szabályozásában jut érvényre. A kulturális irányítás még úgy is működik, hogy kiterjeszti a közösségi tevékenység területét a szervezetben. Sok könyv tele van az olyan kulturális extravaganciákról szóló beszámolókkal, amelyeknek az a szerepük, hogy kényszerítő erejű szociabilitás formájában fejlesszenek ki közösségtudatot. Ez jól jelzi, hogy a vállalati kultúrát milyen mértékben veszik igénybe arra, hogy elmossák a gazdaság és a kultúra közötti különbséget, s ezzel „eltüntessék a különbséget a dolgozók magánéleti értékei és hiedelmei és a vállalatoknak a nagyobb teljesítmény és kiváló minőség iránti személytelen igényei között". (Willmott, 1992, 74).

Eközben nem szabad megfeledkeznünk a bürokratikus irányításról sem. Szabályok és szankciók széles skáláját alkalmazzák az új erkölcsi rend kikényszerítésére, és a dolgozó és a szervezet közötti azonosulás színvonalának emelésére: „Az önfeláldozás ösztönzése és a munkaidő szerepe a dolgozóknak a vezetői ösztönzés iránti fogékonyságának alakításában" (Harrison and Marchington, 1992, 18). Az IBM jó példa erre. A vállalat úgy alakítja ki foglalkoztatási gyakorlatát, hogy sajátos jellegű legyen a foglalkoztatottak és a vállalat közötti kapcsolat. Ennek a szemléletnek fő jellegzetessége az egyénenkénti „béralku" és teljesítményértékelés, a panasz azonnali kivizsgálása a menedzsment részéről, valamint egy olyan belső munkaerőpiac, amely mozgékonyságot és biztonságot nyújt (Dickson ez al, 1988).

A szakszervezeteknek nem jut nagy szerep az erős kultúrájú vállalatokban. Ezek a foglalkoztatási módszerek tulajdonképpen már jelentős részét alkotják egyre több vállalat stratégiájának, amely arra irányul, hogy a szakszervezettől távol tartsák magukat oly módon, hogy a dolgozóknak a kollektív képviselet iránti igényét megszüntessék vagy mással helyettesítsék (Basset, 1989). A normatív szabályoknak és az azonosságtudat más forrásai kiapadásának ezt a kombinációját kitűnően jellemzi Willmott (1993, 518):

> A vállalati kultúrizmus arra irányul, hogy kiterjessze az eszközökkel szabályozható ésszerű cselekvés területét olyan monokultúrák kialakításával, amelyekben az értékeknek megfelelő cselekvés fejlődési lehetőségei – ahol az egyének azért küzdenek, hogy megállapítsák egy sor egymással rivalizáló értékálláspont jelentését és értékét – rendszeresen szűkülnek.

Willmott kevésbé meggyőző, amikor azt állítja, hogy „a vállalati kultúrizmus" a rugalmas felhalmozás új globális rendszerének központi része. Fontos, hogy elkerüljük számos vezetési szakembernek és társadalomtudósnak azt a tévedését, hogy bonyolult tendenciákat átívelő fejlődés részeként ábrázolják. Nekünk viszont külön-külön kell tudnunk vizsgálni az egyes részeket. Sok HRM (emberi erőforrás-menedzsment) csomag részét képezik például – különösen a tisztviselők és a szakalkalmazottak esetében – a teljesítményorientált kultúra, illetve környezet megteremtésére tett intézkedések (Fowler, 1988, Hendry et al, 1988). A kulturális változás irányításának egész folyamatán belül a teljesítménytől függő bérezés is befolyásolja az alkalmazotti magatartást. A PRP (teljesítménytől függő bérezés) és más bürokratikus mérési mechanizmusok azonban nem feltétlenül kapcsolatosak az erős kultúrával.

A globalizáció és az integráció kérdése

Erőteljes globalizációs tendenciák érvényesülnek a nemzetközi gazdaságban, amelyek a vállalatokon belüli és a vállalatok közötti egységesítés irányában hatnak. A cégeknek szükségük van arra, hogy egyre sokfélébb tevékenységet és egységet integráljanak, és ugyanakkor nyomás nehezedik rájuk, hogy „a legjobb gyakorlat" gyorsabb elterjedéséhez alkalmazkodjanak. Az olyan élenjáró vezetésteoretikusok mint Handy (1985) élenjáró szerepet tulajdonítanak a kultúrának ebben a koordinációs és integrációs folyamatban. Viszont nem mindig könnyű a kultúrát arra használni, hogy a szervezet különböző részeit összekötő kapocs szerepét töltse be. A

mai nagyvállalat például egyre inkább felvásárlás, fúzió és együttműködés útján épül ki, s ezzel nagyon különböző előtörténetű alkotórészek kerülnek össze. Tulajdonképpen nem lehetetlen a kulturális irányítást különböző egységekre és tevékenységekre kiterjeszteni, a tapasztalat mégis azt mutatja, hogy a pénzügyi irányítás révén megvalósuló integrációnak nagyobb a valószínűsége (Thompson, Flecker and Wallace, 1993).

Az integrációra kétségtelenül a legkülönfélébb eszközök állnak rendelkezésre, amit nagyon meggyőzően mutat be Duenas (1993), aki a globális piacokon működő több vállalatról szóló esettanulmányokat használ fel. Azzal érvel, hogy csak az IKEA, a svéd székhelyű bútorkereskedelmi vállalat rendelkezik a nemzeti és más kulturális különbségeket tudatosan áthidaló egységes vállalati kultúrával. Mások esetében a közös alap a műszaki/szakmai kultúra, így például annál a vállalatnál, amelyre a műszaki tevékenység jellemző (Elf Aquitane); a pénzügyi tervezési rendszer szorítja háttérbe a kulturális különbséget egy másiknál (Emerson Electric); és van olyan is, amelynél a bonyolult vezetési információs rendszer együtt él a helyi önállósággal (a Buhrmann Tetterode holland nemzetközi vállalatnál).

Bár ez fontos szempont, mégis alighanem eltúlozza a stratégiával kapcsolatos különbségeket. A vállalatok többségének szüksége van a kulturális dimenzióra, illetve kísérleteznie kell vele az integrációs probléma megoldása céljából. De vajon hogyan teszik ezt, és mi a céljuk vele? Én ezeket a kérdéseket a munkaszervezettel kapcsolatos összehasonlító kutatási program eredményei alapján fogom vizsgálni, amely kutatást egy nemzetközi team tagjaként folytattam.[3]

Két svéd vállalatot vizsgáltunk meg, a Volvó-t (Busz- és Teherautógyár) és az általunk „Abbá"-nak nevezett nemzetközi szállodaláncot. Az előbbi csúcsmenedzsmentje a „Volvó család" és „kultúra" szólamot hangoztatja, bár ők alkalmazkodásról, a holland, illetve a belga „Volvó család"-ról beszélnek. Nem mindig könnyű azonban megtudni a vezetőségtől, hogy valójában mi is ez az állítólag egységes módszer. Ez a téma azonban újra meg újra felbukkan, s vele együtt a vállalat gondoskodó jellege, az együttműködésen alapuló belső kapcsolatok, a kötetlen vezetési stílus és a horizontális vezetési struktúrák, a vezetők és a dolgozók felelősségvállalása, valamint a kreatív munka lehetővé tételével és a biztos állással szembeni elkötelezettség. Ez a svéd és a Volvó hatás keverékének tekinthető.

Empirikus vizsgálatunkban a fő figyelmet a brit Leyland Autóbusz Vállalat felvásárlására fordítottuk. A fő cél az volt, hogy egyesítsék a termelést a svéd központi összeszerelőüzemmel. Az eszközöket arra fordították, amit a menedzserek úgy hívtak, hogy a svéd Boras-munkaszervezet „átvitele" vagy „lemásolása" a brit Workington üzemben. Az egyik brit oktatási vezető nyilatkozta: „Kisebb módosításokkal az ő munkarendszerüket igyekeztünk lemásolni". Ez a rendszer az egységösszeszerelésen és a teammunkán alapul, amihez hozzátartozik még a feladatok sokrétűsége, a rugalmasság és a minőséggel, a felügyelettel és az anyagmozgatással kapcsolatos felelősségvállalás. Szükséges volt még a Volvó módszerekkel összeegyeztethető felső szintű vezetési gyakorlat bevezetése. A svédországi látogatások is azt a célt szolgálták, hogy „megnézzék, ők hogyan csinálják, hogyan dolgoznak, s közben megtekintsék a vezetés rendszerét, szervezetét..." (workingtoni termelési igazgató). A kulcspozíciójú menedzsereket közvetlen kiképzéssel és projektcsoportokban való közreműködés, valamint a szakismeretek átadása, így például a minőségbiztosítási rendszer révén vonták be ebbe a rendszerbe.

A szállodaláncban a vezetési rendszer és ismeretek átadására tett kísérletek jól láthatók az „Abba-módszer" alapfilozófiája és gyakorlata kidolgozására tett erőfeszítések hátterében (Maxwell, 1992, 7). Most már természetesen ezek a „módszerek" egyre növekvő számú szervezet szólamaihoz tartoznak hozzá. A vállalat számára az Abba-módszer olyan fogalom, amely „az üzleti műveletek egész skáláját foglalja magában a marketingtől és személyügyi vezetéstől az elszállásolási és a munkastílusig" (Maxwell, 1992).

Ezen belül ez a fogalom hardver és szoftver komponensre bontható, ahol az előbbi az anyagi termékre vonatkozik, míg az utóbbi a személyügyi kérdésekre, és arra az igényre, hogy „jól képzett és a munkájára odafigyelő embereket" kell kinevelnünk" (műveleti igazgató, Bécs).

Mi látható ebből a megközelítésből a gyakorlatban? Először is érdemes megjegyezni, hogy számos jellemzőről folyamatosan szó esik, amikor az interjúalanyokat arra kérik, hogy határozzák meg a sajátos svéd módszert. Ezek a meghatározások az olyan nyilvánvaló dolgoktól mint a svédasztal és a világos és tágas helységek, az olyan kevésbé megfogható dolgokig terjednek mint például a lapos szervezeti felépítés, a szervezeten belüli bizalmi légkör és a vevővel kialakított fesztelen kapcsolat. Ezenkívül jellemző még a „kulturális tréning"-nek nevezett jelenség, amely biztosítja, hogy északi kollégáink megfelelő képzésben részesüljenek. Az Abba saját vezetőképző intézetet (business school) üzemeltet, amely igyekszik ismertetni Svédországot, a „svédséget", a svéd szolgáltatási filozófiát és szolgáltatásmenedzsmentet (Abba Hotels, éves jelentés 1990). Ezt az „Abba-módszerrel" kapcsolatos sokféle oktatási foglalkozás egészíti ki szervezetiegység-szinten.

Még ezek mellett a kulturális átviteli módszerek mellett is úgy érezte mindkét vállalat, hogy hazai háttérrel rendelkező vezetőket kell alkalmazni. A Volvónál az a szokás, hogy svéd „ellenőrt" tartanak a külföldi vállalatoknál, a vállalatigazgatókkal folytatott beszélgetésekben pedig gyakran emlegetik, hogy „svédesebb" magatartásra van szükség. Az Abbánál az először

meglátogatott négy szálloda közül háromnak svéd vagy dán a vezérigazgatója, ha pedig távolabbra tekintünk, arra is van példa, hogy a vállalat sikereket ért el abban, hogy a személyzetet beépítse „a módszerbe". Sehol sem volt ez nyilvánvalóbb, mint Németországban, ahol minden vezérigazgató német, mégis „...teljesen elsvédesedtek".

A „Volvó család" és az „Abba módszer" klasszikusan sokat emlegetett példa: olyan szimbólum, amely elsősorban azt a célt szolgálja, hogy a szervezeti elkötelezettséget elősegítsék, és közben elfeledjék az érdekellentéteket. Nem csoda, hogy nem volt egyértelmű sikere. A workingtoni dolgozók, akik nem vettek részt az egység-összeszerelésben, rossz néven vették, hogy azoknak kedveztek, akik részt vettek benne, a helyi vezetők pedig gyakran szembeszegültek a változtatásokkal, mert féltették a pozíciójukat. Mindkét esetben a „svédség" kulturális szólama állt az ellenkezés középpontjában, s közben úgy szóltak a dolgozókról, hogy „a fejüket átprogramozták": a szállodákban sok vezető nem aktív ellenállást tanúsított, hanem szkeptikus volt. Ez a szkepticizmus arra irányult, hogy különbözik-e egyáltalán valamiben is az „Abba-módszer" a többi nemzetközi szállodalánc módszereitől.

A „svédséget" hangoztató szólamok ezzel ki is merülnek? Mindkét vállalat gyakorlatának vannak olyan elemei, amelyekre a svéd kultúra, illetve a svéd intézmények nyomják rá bélyegüket, nevezetesen az, hogy előnyben részesítik a kötetlen stílust és a lapos vezetési szervezetet. Ebben a tekintetben sok transznacionális vállalat magával viszi a „társadalmi jellegzetességeket", amikor átlépi az országhatárt. Véleményünk szerint azonban, amikor a „svédségről" és a „svéd magatartás" fontosságáról beszélnek, akkor többnyire a vállalatspecifikus ismeretrendszerre gondolnak. A vezetőknek kényelmes a „svédségről" beszélni, bizonyára azért, mert ez kiegészíti a célokat és a jogosultságot (legitimációt). Ebből a szempontból érthető a svéd jelleg értelmének és jogosultságának előtérbe kerülése. Ebből a szempontból a külföldi leányvállalatoknál magas pozíciót betöltő svéd menedzserek fontossága nem annyira a „svédség" kiválóságával vagy sajátosságával kapcsolatos, hanem azzal az előnnyel, amelyet a személyzet a „globális" vezetési szervezet gördülékeny vezetésének elősegítésében jelent, figyelemmel az ezzel együttjáró, gyakran egységes ismeretrendszerre is.

A konvergens értékek és hozzáértés szükségességének mértékét illetően különbségek mutathatók ki a vállalat tevékenységének különböző területei között. Mint már az előbb szóltunk róla, az Abba maga különbséget tesz a hardver (az anyagi termék) és a szoftver (az emberi tevékenység) között. Jóllehet állítólag mind a kettő a „módszer" kategóriájába tartozik, a vezetőknek sokkal könnyebb konkrétan meghatározni az előbbit, mint az utóbbit. Valami hasonlót figyelhetünk meg a Volvónál is. A puszta szólamnál sokkal messzebb jutnak a vezetők, amikor a munkaszervezés és a termelés szervezete közötti hasonlóság fontosságáról beszélnek. Amikor valamely vállalat a nemzetközi termelési láncolat teljes kapacitását kiaknázza, hogy termékcsaládot hozzon létre, „A rugalmasság a munkaszervezet hasonlóságának köszönhető, amely az emberek szempontjából is és a rendszer – a tervezés szervezete – szempontjából is hasonló" (Pénzügyi igazgató, Volvo Autóbuszgyár, Svédország).

Vessük össze ezt a leginkább emberközpontú dimenzióval, azzal, amely a munkáltató-munkavállalói kapcsolatok irányításával van összefüggésben. A Volvónál azt a régebbi ígéretet, amely szerint a svéd filozófiát importálják, sohasem váltották valóra – azoknak a dolgozóknak a legnagyobb bánatára, akik svéd elismerést vártak a svéd stílusú munkamódszerért. A brit személyügyi állomány megkönnyebbült, amikor egyik tagjuk kijelentette, hogy: „a munkáltató-munkavállalói kapcsolatok tekintetében nem kényszeríthetjük rá az egyik ország kultúráját egy másikra". Ez az állítás az esetek többségében igaz. Ez sokkal nehezebb, mint a hardver vagy a szociotechnikai rendszerek, de kevésbé is van rá szükség.

A hasonlóság (konvergencia) mértéke és jellege a termelés és a szolgáltatások vonatkozásában is különböző. A termelés, különösképpen nemzetközi viszonylatban szakmai és társadalmi szűrők komplexumából áll, amelyen át kell haladniuk az ismeretrendszereknek, mielőtt a terméket „összeszerelik". Ezzel szemben a szolgáltatási szférában a termelés és a fogyasztás egyszerre „zajlik" (Sparks and Callan, 1992). A nemzetközi turizmus látványos fellendülése, és ebből adódóan a magas színvonalú szállodák iránti igény ezzel a szférával kapcsolatban egy sztereotíp képzetet alakított ki, amely szerint „a vendég elvárásainak való megfelelés" a szervezet létérdekeként jelenik meg. Ebből kifolyólag a nemzetközi kereskedelmi vendéglátás szabványossága és egyhangúsága nem engedi érvényre jutni a helyi sajátosságokból adódó bizonytalanságot, főképpen ott, ahol a szolgáltatások különböző etnikai és nemzeti háttérrel rendelkező dolgozók kezében vannak.

De miért is van egyáltalán annyira az előtérben az olyan felszínes tényező mint a „svédség"? A szolgáltatási transznacionális vállalatoknak nagymértékben szabványosított ismereteket és gyakorlatot kell átvinniük, amely a vállalati márkát erősíti (Child and Rodrigues, 1993, 11). Ebben a folyamatban „A termék megkülönböztető jegye gyakran apróbb jellegzetesség, amely önmagában véve lényegtelennek tűnhet. Ha viszont nem lehet lemásolni, ezenkívül egy meghatározott fogyasztói igényt vagy kívánságot elégít ki, továbbá valamilyen arculatot vagy hatást kelt, akkor nagyon hatásos" (Gilpin, 1992, 7). Az Abba-módszer ily módon elsősorban kísérlet arra, hogy kiváló minőségű, skandináv jellegű terméket kínáljon, más szóval olyan kísérlet, amely arra szolgál, hogy versenyelőnyt lehessen elérni a szoros piaci

versenyben. A körülményektől, így például a szálloda történetétől és a helyi munkaerőpiactól függ, hogy mit jelent ez a marketingstratégia a vezetők és a személyzet más tagjai számára.

Ezért úgy látjuk, hogy bár a kulturális gyakorlat és stratégia a konvergencia-folyamathoz tartozik a transznacionális vállalatokon belül, célja az integráció ösztönzése. Akár a menedzserekre, akár a dolgozókra irányul, helyesebb a vezetésrendszer értékdimenziójáról beszélni, mint a színtelenebb és határozatlanabb „vállalati kultúra" terminust használni. Ezenkívül ezek a vezetési rendszerek állandóan módosulnak. A transznacionálisok szükségszerűen „kompromisszumot" kötnek a helyi sajátosságokkal, és implicit módon a rivális értékekkel és szakmai elvekkel.

A kultúra ára

A foglalkoztatottakat „üres tartálynak" lehet tekinteni, akikbe vállalati értékeket helyezünk, a gyakorlatban azonban ez nem így működik. Ezeket a rendszereket az korlátozza, hogy a dolgozók nem hajlandók őket komolyan venni, és csak akkor hajlandók energiát fordítani rá, ha várható, hogy anyagi elismerésben részesülnek. Ugyanakkor ellentmondás tapasztalható abban, hogy ütközik az egyénnek az az érdeke, hogy a szervezeten belül fejlődjön, és a szervezetre ható állandó kényszer, amely a források racionalizálására és az erőfeszítések és az elkötelezettség fokozására irányul.

Más tendenciák is megfigyelhetők a vállalatok fejlődésében, amelyek a vállalat iránti lojalitási kultúra stabilitása ellen hatnak. Még a szabadpiac több fő szószólója is kétségbeesik, látván a fúziómánia, a felvásárlás és a vállalati vagyon leapasztásának következményét, amivel együttjár a „létszámleépítés", a vállalat középső rétegének kiiktatása, amely leginkább „azokat a szervezeti tagokat sújtja, akik eleve úgy tekintenek a nagyvállalatra, mint a biztonság fellegvárára" (Thackray, 1988, 80). A lojalitást, az engedelmességet és a célokkal való azonosulást nem könnyű fenntartani akkor, amikor a vállalatok azért böngészik a vállalati kézikönyvet, hogy kitöröljék belőle az állás biztonságára, sőt a végkielégítésre tett ígéreteiket. Másképpen fogalmazva nehéz a dolgozónak egyszerre megbízhatónak és fölöslegesnek lennie.

De van egy másik, kevésbé nyilvánvaló veszély is. A kulturális irányítás megdönti az eddigi „azonossági alkut", amely szerint a munkavállaló bizonyos mértékben saját mozgásteret kapott részleges elkötelezettségért cserébe; ezzel fokozottan lehetővé vált a sértődés és az ellenállás, főképpen ha a nagyarányú kulturális fejlesztési program hiábavalónak bizonyul (Hopfl, 1992), vagy az új vezetési módszerek, pl. az állami szektorban összeütközéshez vezetnek a vállalati és a szakmai érdekek között, amiről Harison and Marchington (1992, 19) ezt írja: „Az olyan szervezetek mint a kórház és az iskola hagyományosan többnyire olyan személyzetet alkalmaznak, amely kettős kötődésű: egyrészt saját szervezetükhöz tartoznak, másrészt egy vállalatok fölött álló „szakmai közösséghez".

Ezek a kérdések természetesen feltételezik, hogy a dolgozók mindenekelőtt az ígéreteknek hisznek. Ogbonna és Wilkinson (1988) és Willmott (1993) azt állítja, hogy a kultúrával kapcsolatos programok tulajdonképpen az anyagi jellegű cselekvés kiterjesztését vonják maguk után. A dolgozók többnyire eleget tesznek annak a követelménynek, hogy fogadják el a vállalati misszió megfogalmazását, az eladási folyamat jellegét és az eladási szokásokat, illetve a minőségi körökben való részvételt anélkül, hogy az értékeket elsajátítanák, és így igazi elkötelezettséget vállalnának. De vajon számít ez? Willmott maga is beismeri, hogy a dolgozók úgy helyezkednek kívül, hogy változó szerepeket játszanak anélkül, hogy saját identitásukat definiálnák. Ez a kívülhelyezkedés és távolságtartás jól megfigyelhető annak a British Airways igazgatónak az esetében, akit Hopfl idéz (1992, 10): „Mi tudjuk és ők is tudják, hogy ez üres frázis. Ez így rendben is van. Ez megnyugtató. Ez jó érzés. De hogy hiszek-e benne, ez már egészen más kérdés."

Minden bizonnyal ez más szempontból sem számít. A vállalati kultúrával és a fogyasztóról való gondoskodási programmal kapcsolatos kutatásaikból merítve Harrison és Marchington azt állítja, hogy „a vezetésnek nem kell ténylegesen értékváltást elérnie a munkaerőnél ahhoz, hogy sikeresen megvalósítsa a fogyasztókról való gondoskodást". A vezetői munka és az ösztönzés szokványos eszköztára többnyire elegendő. Elérkeztünk-e végül Perrow álláspontjához, aki szerint az egyéni magatartás megváltoztatásához nem kell megváltoztatni az egyént magát?

A posztszocialista országok helyzete

Tekintettel a vállalati kultúra mértékének és jellegének ilyen fokú kölcsönös meghatározhatatlanságára Nyugaton, különösnek tűnhet annak a felvetése, hogy ezek a kérdések hogyan alkalmazhatók és hogyan válnak be a terv és a piac között vergődő szervezeteknél? Ha keresztülvágjuk magunkat a vezetési szólamokon, a munkavállalói elkötelezettséggel kapcsolatos igazi problémákkal találjuk magunkat szemben, valamint azzal, hogy hogyan függnek össze „a szív és a szellem megnyerésé"-vel. Az általános célokkal összhangban levő kultúra megteremtése minden szervezetnél lényeges, függetlenül attól, hogy az szakszervezet, valamilyen önkéntesekből álló csoport vagy termelőszövetkezet. Ez nemcsak a kapitalizmus problémája.

Ezen túlmenően a kelet-közép-európai társadalmakban az átmeneti időszakban a legitimáció és az új renddel való azonosulás kérdése különösen fontos a szervezetek és az állam számára. A vállalati kultúra szerepé-

nek megvitatásával kapcsolatban az a fő gond, hogy a vezetési irodalomban jelenleg fellelhető fogalmakban megrekedt ez a vita, amely a KeletNyugati transzfer mechanikus szemlélet felé hajlik, amit implicit módon támogat az ún. ismerethiány-modell (Knowledge deficiency model) (Hertz, 1991; Patrini, 1991). Ez utóbbi feltételezi hogy a posztszocialista vállalati igazgatók tudásából hiányoznak azok a lényeges szakértelmi elemek, amelyek alapján a piaci áttérés új körülményei között dolgozni tudnának, amelyhez kellőképpen igénybe vennék a nyugati tanácsadókat, és a nyugati vezetőkkel való kapcsolatokat a vegyes vállalatok és más együttműködési formák keretében. A mi feltételezésünk szerint a „kulturális hiányok" jelentik a gondot. Ilyen körülmények között a kelet-európai menedzserektől gyakran azt várják, hogy a legújabb technikákat, illetve gyakorlatot vegyék át, pl. ugorjanak át a Taylorizmusból a TQM-be (Total Quality Management) (Dubini and Turati, 1993, 8), de nem figyelnek oda e módszerek elterjedésének lehetőségeire, illetve korlátaira. Kétséges, hogy vajon a vállalati kultúrát és más „nyugati" vezetési módszereket hirdető vezetési tanácsadók ismerik-e a posztszocialista gazdaságok sajátos helyzetét?

Ahhoz, hogy helyes megállapítást tehessünk, bizonyos mértékig meg kell értenünk a szocialista rendszer örökségét. Azzal a megjegyzéssel, hogy az ebbe a „blokkba" tartozó minden társadalomnak megvoltak a nemzeti sajátosságai, szeretnék néhány megjegyzést tenni a kínai tartózkodásom alatt szerzett néhány személyes tapasztalatom alapján. Az a munkahely, amelyben alkalmaztak, és amelyben laktam – a Pekingi Vezetési Intézet – önálló miniközösség volt. Sok szempontból, az előzőekben a Nyugattal kapcsolatban már tárgyalt okokból kifolyólag szociális gyár volt, de egészen sajátos módon. Megtalálhatók voltak a helyszínen a szokásos impozáns egészségügyi, sport- és közösségi létesítmények. Az emberek többsége ugyanott lakott, vagy a termelőegység által biztosított lakásban. Teljes egészében a pártállami apparátus által kialakított monokultúra volt. Nem volt semmilyen „nyilvános" tér más elképzelések, illetve érdekeltségek számára, az emberektől pedig elvárták, hogy engedelmeskedjenek a normatív szabályoknak, függetlenül attól, hogy alkalmazott volt vagy egyszerű állampolgár.

Ezek a tényezők nem voltak teljes egészükben negatívak vagy kényszerítő erejűek. A szociális juttatások a vállalat részéről és az egész életre szóló foglalkoztatás például egyfajta passzív azonosságtudatot épített ki. Az engedelmeskedés az esetek túlnyomó többségében mégis mesterkélt volt. Az emberek „megjátszották magukat". A más tudatformákat a magánszférára, a családi körre és a barátokra tartották fenn, ugyanakkor a pozitív elkötelezettséget főképpen a fekete gazdaságban folytatott tevékenységekben érvényesítették. A gazdasági reformkísérletek során a kínai állam elfogadta, hogy bizonyos mértékű „korlátozott pluralizmusra" van szükség; de keleti tömbbeli társaiktól eltérően ezt szigorúan a gazdasági szférára korlátozták. A Solidarnosc a lengyel politikai vezetés számára igazi lidércnyomás volt. Az 1989-es demokratikus mozgalom megingatta ezeket a korlátokat, és megfizette az árát. A kialakuló független szakszervezetek viselték az elnyomás fő terhét. Az általános tanulság viszont közismert, nevezetesen, hogy még a korlátozott pluralizmus is összeegyeztethetetlen volt a hatalom monopóliumának és a monokultúrának egymást erősítő hatásával. A totalitárius rezsim képtelen eltűrni a polgári társadalmat.

Ezekkel a gondolatokkal kerülő úton jutunk el arra a pontra, ahol a passzív azonosságtudat és a csekély elkötelezettség öröksége véleményem szerint továbbra is fontos tényező a posztszocialista társadalmakban. Ahhoz, hogy ennek a helyzetnek véget lehessen vetni, nem csupán vállalaton belüli változásra, hanem a beállítódás megváltoztatására is szükség van. Konkrétabban a „vállalati" azonosságtudat létrehozásához először igazi, önálló egységként funkcionáló vállalatokat kell teremteni kiterjedt szociális funkciók nélkül. A Lengyelországban és Magyarországon folytatott korlátozott vizsgálataink során kiderült, hogy ebben az irányban egyenlőtlen az előrehaladás. A megreformált állami szektorban újonnan kinevezett vezetők többnyire szeretnék megszüntetni a szociális gyár terheinek egy részét, de más részét meg szeretnék tartani. Ezenkívül ők is és a politikusok is tisztában vannak azzal, hogy mennyibe kerül az egyénnek, ha nincsenek a szociális szervezet helyett alternatív szociális eszközök. Az igazgatók például igyekeznek elkerülni a nagyobb arányú elbocsátásokat, mert a vállalatuk még mindig a helyi közösséggel fennálló kölcsönös függőségi kapcsolatok hálózatának részét képezi.

A hagyományos piacok összeomlása ugyanakkor mégis hatalmas ösztönző erő a szemléletmód és a magatartásformák orientációváltásában. Bár a fennmaradás és a változtatás lehetőségei nagyon széles körűek – alkukötés az állammal, privatizáció és „átvergődés", továbbá tőke és vezetési know-how importálása (Markóczy, 1991, 7–8) – mind változtatást feltételez. De milyen mértékű átalakításra van szükség és mennyire függ ez a változó kultúrától? A felszín alatt az érdekek és elvárások komoly ütközése húzódik meg. Minthogy az ismeretátadás áll a keleti elvárások középpontjában, a nyugati vállalatok „instrumentálisabb" megközelítése, a költségek és a piacokra való bejutás követelményeit tükrözi. Ez maga után vonhatja a nemzetközi termelési vagy szolgáltatási láncolatba való részleges vagy teljes beépülést, s következésképp a nyugati feltételeken alapuló konvergenciát. Sok vállalat azonban nem igényel integrációt, legfeljebb konvergens kultúrát új leányvállalataitól. A nemzetközi fémiparban működő vegyes vállalatokról szóló tanulmány megállapítja, hogy e vállalatok szinte kizárólag azt a célt szolgálták,

hogy a nyugati partner hídfőállást építsen ki az új piacokon és információt gyűjtsön a helyi kereskedelmi hálózatokról és gyakorlatról: „szinte egyáltalán nem voltak olyan vegyes vállalatok, amelyek egyforma működési jellemzőkkel rendelkeztek volna" (Hirschhausen, 1991). Még ott is valószínűbb a korábban már tárgyalt hasonló vezetési rendszer, mint a nyugati vezetési irodalomban található „erős kultúrá"-n alapuló stratégia sztereotípia, ahol bizonyos mértékű integrációt szükségesnek tartanak, mégpedig főképpen a vegyes vállalatoknál.

A szükségesség tárgyalása után érdemes feltenni a kérdést: mennyire valószínű a változás? A lengyel igazgatókkal folytatott beszélgetéseink visszatérő témája volt, hogy szeretnék megtanulni „az új szabályokat": de a változás és az új vállalati azonosságtudat útjában álló akadályok megmaradtak. Ahol a kapcsolatok és az együttműködés kialakult, ott a nyugati vezetők egybehangzó véleménye szerint „partnereink" képtelenek, vagy nem hajlandók alkalmazkodni az újfajta elvárásokhoz. A vegyes vállalatokról szóló másik tanulmány (Markóczy, 1991, 11–12) megállapítja, hogy a külföldi menedzserek panaszkodnak magyar kollégáik magatartása miatt, mert félnek a kockázattól, ragaszkodnak a tekintélyelvűséghez, mereven követik az előírásokat, defenzívek és információkkal bástyázzák körül magukat. A középvezetők különösen ellenzik a változtatásokat. Két nagy csehországi gyárban a középvezetők erősen és hathatósan szálltak szembe a divizionált struktúrák operatívvá tételével és a nyereségközpontokkal, amit a felső szintű vezetők saját státusuk megerősítése érdekében kezdeményeztek (Soulsby and Clark, 1993, 20). Amit tehát itt látunk az egyenértékű azoknak az alkalmazottaknak a normatív „instrumentalizmusá"-val, akik a vállalati kultúra érzékelhető elvárásaihoz alkalmazkodnak. A nyelv a legegyszerűbb viselkedési reakció a változásra, a nyugati üzleti kifejezések használata pedig jól jelzi, hogy a szakemberek megtanulták az új szabályokat, még akkor is, ha a mindennapi gyakorlat vagy a szervezet működése csak kismérvű átalakuláson ment keresztül.

Ebben az összefüggésben nem meglepő, hogy „a régi szokások nagyon makacsak". Az emberek egy bizonyos szinten visszatérnek azokhoz a magatartásformákhoz, amelyeket a szocialista rendszerben tanultak vagy kitartanak mellettük. Ez a rendszer a tervalku esetén jól bevált adminisztratív és politikai készség/hozzáértés fejlesztését díjazza. Az információtól, illetve a kockázattól való irtózás sok esetben „a kollektív felelőtlenség" valamely formájához vezetett, de ők mégis teljes mértékben a józan észre támaszkodtak ebben a környezetben. Valószínűleg még mindig a józan észre támaszkodnak most, amikor a belső és a külső változás gyakran lassan jelentkezik, egyenlőtlen, vagy veszélyezteti a szervezeti szereplők érdekeit. Ezzel visszajutunk ahhoz a ponthoz, hogy a kultúra maga a szervezet mint egy konkrét társadalmi környezetbe beágyazódott jelenség, és nem lehet újra feltalálni mint új stratégiai irányzatot.

S végül felmerülnek a vállalati kulturális stratégiák kívánatos voltával kapcsolatos kérdések. A nemzetközi szeminárium tanulmányaiból az derül ki, hogy több nyugati vállalat igyekszik megerősíteni vállalati azonosságát, egyrészt egységes vezetési értékek és gyakorlat bevezetésével, másrészt az alternatív azonosságtudati források – a szakszervezetek vagy a munkástanácsok – kiiktatásával. A több mint negyven évi egyeduralom után kialakuló társadalmakban mennyire érvényesül a monokultúrák visszaállása, még akkor is, ha az nem társadalmi, hanem csak vállalati szinten is megy végbe? Willmott (1993, 517) azt az érvet hozta fel, hogy ez maga után vonja a munkavállalóknak a monolitikus érzés- és gondolati struktúrákkal szembeni elkötelezettségének elmélyítését, amely folyamatban észrevehetőek az egyeduralom kezdeti jelei.

Ő ezenkívül megjegyzi azt is, hogy ezek a kollektivista törekvések nehezen egyeztethetők össze a nyugaton uralkodó individualista ethosszal. Nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy az elkötelezettséget hosszú ideig a konformitással és az egyén azonosságtudatának alárendelésével hozták összefüggésbe, s ezért a vállalati kultúra tabutéma volt. Ezt a gyanút nagyon világosan fogalmazta meg William H. Whyte (1956) nagy hatást keltő „The Organisation Man" (A szervezeti ember) c. művében, amelyben élesen támadja a magán- és állami vállalatok középrétegének értékeit alakító „társadalmi etikát". Ez a különös elnevezésű etika kollektivista lidércnyomás volt, amely erkölcsi hatalommal ruházta fel a társadalmat az egyénnel szemben.

Az erős kulturális stratégiák létrejöttéig a szervezetek többsége pluralistább utat tett meg. Ez az út a posztszocialista társadalmak szervezetei előtt is nyitva áll. Több szakember (pl. Morawski, 1992) úgy látja, hogy a civil társadalom létrehozása és fenntartása az államban és a munkahelyen áll mindenekelőtt a feladatok előterében. Véleményem szerint a „korporatista" gyakorlat jobban illik a gazdasági vezetéshez, mint a vállalatvezetéshez, minthogy a korporatizmus (a német, skandináv és más tapasztalatok szerint) megkívánja a „társadalmi partnerkapcsolati" keretben a különböző érdekek és azonosságtudatok nyílt elismerését. Ez az orientáció nem a monokultúra, hanem a pluralizmus erősödésének kedvez a munkahelyen. Bár a változás üteme lassúbb, a vállalati vezetés jogai pedig ebben az esetben korlátozottabbak, a nyugati példák azt mutatják, hogy össze lehet kapcsolni a szervezeti elkötelezettséget a kulturális pluralizmussal, s közben Keleten a kialakuló szociális-gazdasági rend legitimációja is erősíthető.

Lábjegyzet

1 Az idézetek az egykori alkalmazottakkal folytatott beszélgetésekből valók

2 Ezt a cselekvésmódot a Munkáspárti Kormány által felállított befolyásos Donovan Bizottság hirdette meg, amelyet 1968-ban tettek közzé. Többek között tartalmazta az üzemi bizalmiszervezet fokozottabb elismerését és megerősítését abból a célból, hogy be lehessen vonni a „nem hivatalos" tevékenység ellenőrzésére szolgáló szabályrendszerbe.

3 Ez a team az University of Central Lancashire-i, a bécsi FORBÁ-nál és a svéd Lund-i Egyetem Szociológiai Tanszéken dolgozó kollégákból áll. A projektumról szóló részletesebb jelentéseket Thompson et al (1993) és Flecker et al (1992) következő tanulmányai tartalmazzák:

Thompson, P.–Jones, C.–Nickson, D.–Wallace, T.–Kewell, B. (1993): Transnationals, Globalisation and Transfer of Knowledge) 11.th EGOS Colloquium, Paris, July,

Flecken, J.–Thompson, P.–Wallace, T. (1992): Back to Convergence: Globalisation and Societal Effects on Work Organisation 1st European Sociology Conference, August, Vienna (International Sociology, forthcoming)

Felhasznált irodalom

Basset, P. (1989) „All Together Now", Marxism Today, June

Deal, T and Kennedy, A. (1988) Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Harmondsworth, Penguin

Dickson, T. et al (1988) „Big blue and the Unions: IBM, Individualism and Trade Union Society"
Work Employment and Strategy, Vol. 2, No. 4, pp. 506–20.

Du Gay, P. (1992) „Numbers and Souls: Retailing and the De-differentiation of Economy and Culture"
Paper to Employment Research Unit Annual Conference, Cardiff Business School, September

Dubni, P. and Turati, C. (1993) „Transferring Competencies and Knowledge from Western to Eastern Countries
Paper for the 11th EGOS Colloquium, Paris, July

Duenas, G. (1993) „The Importance of Intercultural learning in the International Transfer of Managerial and Organisation Knowledge"
Paper for the 11th EGOS Colloquium, Paris, July.

Flecker, J., Thompson, P and Wallace, T. (1992) Back to Convergence: Globalisation and Societal Effects on Work Organisation
Paper for 11st European Sociology Conference, August, Vienna. See also International Sociology, forthcoming.

Fowler, A. (1988) „New Directions in Performance-Related Pay" Personnel Management, November pp. 30–4.

Gilpin, S. (1993) „Segmentation Issues in the (UK) Hotel Industry: A working Paper" Presented to the 2nd CHME Research Conference.

Glucksman, M. (1990) Women Assemble: Women Workers and the New Industries in Inter-War Britain, Routledge, London.

Goldsmith, W. and Clutterbuck, D. (1985) The Winning Streak. Harmondsworth, Penguin

Hammond, V. and Barham, K., (1985) Management for the Future: Report on the Literature Search, Ashridge Management Centre

Harrison,. E. and Marchington, M. (1992) „Corporate Culture and Management Control. Understanding Customer Care"
Paper to Employment Research Unit Annual Conference, Cardiff Business School, September

Hendry, C. et. al (1988) „Changing Patterns of Human Resource Management" Personnel Management, November

Hopfl, H. (1992) „The Challenge of Change: The Theory and Practice of Organisational Transformations"
Paper to Employment Research Unit Annual Conference, Cardiff Business School, September

Johnson, I, and Moore, K. (1986) The Tapestry Makers: Life and Work at Lee's Tapestry Works
Birkenhead, Merseyside Docklands Community Project

Child, J. and Rodrigues, S. (1993) „The Role of Social Identity in the International Transfer of Knowledge through Business Ventures". Paper for the 11th EGOS Colloquium, Paris, July

Handy, C. (1987) The Future of Work
London, Basil Blackwell

Kelly, A. and Brannick, T. (1987) „Personnel Practices and Strong Organisational Cultures in Ireland"
Paper presented to Employment Research Unit Annual Conference, Cardiff Business School, September

Linstead, S. and Grafton Small, R. G. (1992) „On Reading Organisation Culture",
Organisation Studies, Vol., No., pp.

Martin, P. and Nicholls, D. (1987) Creating a Committed Workforce. London, Institute of Personnel Management

Markóczy, L. (1991) „The Critical Environment in Relation to Managerial Practices within Joint Ventures in Hungary"
Paper for 10th EGOS Colloquium, July, Vienna.

Martin, J. and Siehl, C. (1983) „Organisational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis"
Organisational Dynamics, Autumn, pp. 52–64.

Maxwel G. (1992), HRM and Quality in the UK Hospitality Industry-Where is the strategy?
Paper presented to the 2nd Annual Conference on Human Resource Management in the Hospitality Industry

Miller, P. M. (1989) „Strategic HRM: What it is and What is it Isn't". Personnel Management, February

Morawski, W. (1992) „Economic Change and Civil Society in Europe" in P. G. Lewis, Democracy and Civil Society in Europe." London, Macmillan

Naisbitt, J. and Aburdene, P. (1986) Reinventing the Corporation. London, MacDonald.

Ogbonna, E. and Wilkinson, B. (1989) „Corporate Strategy and Corporate Culture: the View from the Checkout'
Personnel Review, Vol. 19, No. 4.

Ogbonna, E. (1992) „Managing Organisational Culture: Fantasy or Reality?"
Human Resource Management, Vol. 3, No. 2.

Perrow, C. (1979) Complex Organisations: A Critical Essay
Illinois, Scott Foreman

Peters, T. (1987) „There Are No Excellent Companies", Fortune, 27 April

Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1982) In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies
New York, Harper and Row

Ray, C. A. (1986) „Corporate Culture: the Last Frontier of Controll"
Journal of Management Studies, Vol. 23, No. 3, pp. 287–97.

Schein, E. H. (1985) Organisational Psychology, Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall

Silver, J. (1987) „The Ideology of Excellence: Management and Neo-Conservatism",
Studies in Political Economy, 24, Autumn, pp. 105–29.

Smircich, L. (1983) „Concepts of Culture and Organisational Analysis." Administrative Science Quarterly, 28. pp. 339–58.

Soulsby, A. and Clark, E. (1993) „Organisational Restructuring in the Czech Republic: Effect of Societal Transcience on Privatising Enterprises"
Paper for 11th International Labour Process Conference, April, University of Central Lancashire

Sparks, B. and Callan, V. (1992) „Communication and the Service Encounter: The Value of Convergence"
International Journal of Hospitality Management, Vol. 3, No. 1, pp. 213–224.

Thackray, J. (1986) „The Corporate Culture Rage"
Management Today, February, pp. 67–70.

Thackray, J. (1988) „Flattening the White Collar"
Personnel Management, August

Thompson, P., Jones, C., Nickson, D., Wallace, T. and Kewell, B. (1993) „Transnationals, Globalisation and Transfer of Knowledge."
Paper for the 11th EGOS Colloquium Paris, July

Von Hirschhausen (1991) „A Typology of Joint Ventures Between Formerly Socialist and Capitalist Enterprises in the Metal Industry
Paper for 10th EGOS Colloquium, July, Vienna

Willmott, H. (1992) „Postmodernism and the De-differentation of Economy and Culture." Journal of Organisational Change Management, Vol. 4., No. 1, pp. 69–79.

Willmott, H. „Strength is Ignorance, Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organisations"
Journal of Management Studies, Vol. 30, No. 4, pp. 515–552.

Menedzsment műszakiaknak
Szerk.: Kocsis József
Műszaki Kiadó, 1994. 3. kiadás.

Mindenből egy keveset... talán leginkább ezzel a bevezető mondattal lehetne jellemezni a Budapesti Műszaki Egyetem Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék oktatói kollektívája tollából – Kocsis József szerkesztésében – ez évben harmadik kiadásban is megjelenő „Menedzsment műszakiaknak" című könyvet.

A kötet megjelenése a Műszaki könyvkiadó és a Munkaügyi Minisztérium jó együttműködését dicséri.

A mintegy öt ív terjedelemben megjelenő munkát 37 különféle, a mondanivalót jól illusztráló ábra teszi sikeressé és teljessé. Szerzőinek száma sem csekély, tizenhárom szerző – az Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék csaknem teljes oktatói stábja – vett részt a munkában.

Napjainkban, amikor a könyvkiadás, különösképpen a szakkönyvkiadás általános válsága tapasztalható, elgondolkodtató és egyben örvendetes tény, hogy az 1993-as első kiadása óta a kötet ez évben harmadszor is kiadásra kerülhetett, s ezzel elérte a 25–30 ezres példányszámot.

Vajon minek tulajdonítható a Menedzsment műszakiaknak című könyv sikere?!

Vélhetően leginkább annak a pragmatikus megközelítésnek, amely ugyan nélkülözi a téma tudományos kifejtését, a vonatkozó elméletek leírását, sőt az ilyen fajsúlyú és igényű szakmai könyvektől jogosan elvárt irodalmi hivatkozásokat is, viszont cserébe igen hasznos és könnyen emészthető stílusú – a menedzser funkciók és tevékenység valamennyi fontos mozzanatát tartalmazó – ismeretanyagot kínál.

A könyv nem mélyed el a menedzsment-tevékenység szakmai és tartalmi tevékenységbeli részleteiben, inkább általános áttekintést ad, Mindamellett azonban nemcsak általában az érdeklődés felkeltésére alkalmas, de arra is – mivel jól, ésszerű arányok mentén érzékelteti a szakma mélységeit –, hogy az olvasót szakmai irányultságának megfelelően a részkérdések további , elmélyültebb tanulmányozására ösztönözze.

A könyv három fő fejezetre tagozódik. E fejezetek között megtalálhatók a hagyományos menedzsertémák és -funkciók (pl. vezetők és beosztottak kapcsolatai, problémakezelés, döntés, szervezeti működés és formák, termelésmenedzsment) mellett a menedzsment újabb szakterületei és módszerei (pl. változásmenedzsment, minőségmenedzsment).

A könyv külön érdeme a helyes és célszerű arányokról gondoskodó szerkesztés, ami nemcsak a tizenhárom különböző szerző különböző stílusú munkájának egységes, zökkenőmentes olvasmánnyá ötvözésében nyilvánul meg, de a logikus rendszerezésben, az egymásra épülő „fejezetépítésben" is.

A könyv fejezeteit, illetve az azokon belüli alfejezeteket ellenőrző kérdések foglalják össze, ezzel is segítve a gondolkodva elsajátítást, illetve a mondanivaló ésszerű tagolását.

Didaktikailag igen hasznosak és az olvasás egyhangúságát jól oldják a különféle ábrák, amelyeknek – különösen a mérnökök körében – a könyv népszerűsége sokat köszönhet.

A könyv tartalmi részleteit tekintve:

– Az első fejezet a menedzsment alapjaival foglalkozik. Ezen belül nemcsak az tisztázódik, hogy milyen funkciók, feladatok ellátására hivatott a vállalati menedzsment, de az is, hogy ezen belül mi az egyes menedzserek feladata, illetve milyen követelményeknek kell megfelelniük.

A fejezet további részeiben megtudhatjuk még, mi a különbség – a sokszor szinoním fogalmakként használt – vállalkozó, üzletember, vezető és menedzser között, továbbá vázlatosan összefoglalva megismerkedhetünk a menedzsment különböző szakterületeivel is.

A fejezet szerzője a menedzselési funkciót realizáló tevékenységet mint folyamatot fogja fel, s hangsúlyozza, hogy a szóban forgó funkció gyakorlása elképzelhetetlen bizonyos fokú hatalom gyakorlása nélkül.

A szakszerű hatalomgyakorlás azonban csak az azt kiegészítő felelősségkörrel kiegészítve lehet teljes. (Kár, hogy erről a könyv

még a szervezeti tagozódás viszonyai közt sem tesz említést.)

– A második fejezet a menedzseri tevékenység személyes és szervezési, szervezeti vonatkozásaival foglalkozik. Ebben a fejezetben ismerkedhetünk meg a menedzsmentiskolák különféle irányzataival, egy nem szokványos rendszerezés keretében.

A rendszerezés fő szempontját az képezi, hogy az egyes irányzatok milyen módon közelítik meg a különféle menedzserproblémákat. Így a szerző három fő irányzatot: a folyamatelvű iskolát, a döntésközpontú iskolát és a magatartástudományi iskolát különbözteti meg.

A menedzseri tevékenység személyi és szervezési témaköreinek fejezetén belül még helyet kapnak a vezetők és beosztottak kapcsolatai, az alkotáslélektani és alkotástechnikai módszerek, a problémamegoldás és -kezelés kérdései, valamint a szervezeti működés, szervezeti formák problémái.

Az előbbi kétségtelenül leglényegesebb mozzanatok közül azonban hiányzik egy igen meghatározó tényező: a kockázat, illetve a kockázat kezelésének kérdése. (A kockázat mint téma megjelenik ugyan a menedzsment szakterületi eljárásai és módszerei között, azonban kizárólag a műszaki megbízhatósággal összefüggésben. Ugyanakkor tény, hogy a vállalati menedzsmentnek ennél sokkal több, tehát nemcsak a műszaki megoldásokkal, de a külső környezeti feltételekkel, a gazdasági és pénzügyi adottságokból stb. adódó kockázati tényezőkkel is meg kell küzdeniük.)

– A kötet talán legizgalmasabb és legértékesebb fejezete a harmadik, amely a menedzsment szakterületeinek eljárásaival és módszereivel foglalkozik.

Itt mutatkozik meg talán leginkább a szerzőgárda profizmusa, szakmai, oktatói tapasztalata. Ez utóbbiak megnyilvánulásaképp nemcsak a szakszerű, világos és ugyanakkor rendkívül tömör, tartalmilag mégis kifejező mondatok teszik élvezhetővé és érdekes olvasmánnyá az egyes részfejezeteket, de ábrák, példák, képletek, hasznos és „segítőkész" kiemelések egész sora is.

Bár a kötet műszakiaknak szól, az olvasó komfortérzetét szolgálta volna, ha ebben a fejezetben a menedzsereknek szóló számvitel mellett a pénzügyi menedzsment és controlling kérdései is helyet kaptak volna.

Kinek és milyen céllal ajánlható a „Menedzsment műszakiaknak" című kötet?!

Természetesen, ahogy a címében is benne van, elsősorban műszakiaknak, tehát mérnököknek, üzemmérnököknek, technikusoknak. Célszerű és hasznos olvasmánya lehet azonban a menedzselési kérdések iránt fogékony vállalkozóknak és egyéb más szakembereknek, sőt művelt laikusoknak is.

A kötet célratörő és olykor tézisszerű megfogalmazásainál, ésszerű arányainál és struktúrájánál, valamint alkalmazott didaktikai megoldásainál fogva tankönyvként is hasznosítható. Elsősorban a mérnök-menedzserképzésben, de gyakorlatilag minden olyan képzési formában, ahol menedzserismereteket oktatnak. Célszerű lehetne a felhasználása még a posztgraduális menedzserképzés különböző formáiban, illetve a tanfolyami továbbképzésben.

Noszkay Erzsébet

Informatika, szakkönyvek, tankönyvek...

Gondolatok Noszkay Erzsébet: Informatikai és rendszerszervezési alapismeretek című munkája kapcsán

Könyvet azért vásárol az ember (általában), mert új (vagy újonnan rendszerezett) ismeretekre van szüksége, azokat minél rövidebb idő alatt akarja megszerezni, s úgy érzi, legalább egy évig újra és újra vissza akar térni ehhez az ismerettárhoz. Ha ezek a feltételek nem teljesülnek, akkor újságot olvasunk (s két nap múlva kidobjuk), folyóiratra fizetünk elő (s megfizetjük annak számunkra érdektelen 80 %-át is), vagy egy számítógéphálózaton indulunk információvadászatra.

Manapság, ha az ember kezébe vesz egy „informatikai" szakkönyvet, nemigen vár sokat. Az okok többrétegűek. A könyvkiadás felpörgetett piacán ebben a szakmában véleményem szerint a következő lehetőségek állnak a kiadók előtt:
– beállnak a sorba, szoftverek legújabb verzióinak kézikönyveit dolgoztatják át szoftverkalauzokká,
– megvesznek egy sikeresnek tűnő külföldi munkát, s megfizettetik a formai, tartalmi vagy csak kivitelezési színvonalat,
– megpróbálnak „szakkönyvet" kiadni; egyetemeknek, kutatóknak, önmagukat és másokat továbbképzőknek.

Az első esetben az eredmény öldöklő verseny– egy héten jelenik meg három kiadó azonos című munkája, az egyik egy kötet-

még a szervezeti tagozódás viszonyai közt sem tesz említést.)

– A második fejezet a menedzseri tevékenység személyes és szervezési, szervezeti vonatkozásaival foglalkozik. Ebben a fejezetben ismerkedhetünk meg a menedzsmentiskolák különféle irányzataival, egy nem szokványos rendszerezés keretében.

A rendszerezés fő szempontját az képezi, hogy az egyes irányzatok milyen módon közelítik meg a különféle menedzserproblémákat. Így a szerző három fő irányzatot: a folyamatelvű iskolát, a döntésközpontú iskolát és a magatartástudományi iskolát különbözteti meg.

A menedzseri tevékenység személyi és szervezési témaköreinek fejezetén belül még helyet kapnak a vezetők és beosztottak kapcsolatai, az alkotáslélektani és alkotástechnikai módszerek, a problémamegoldás és -kezelés kérdései, valamint a szervezeti működés, szervezeti formák problémái.

Az előbbi kétségtelenül leglényegesebb mozzanatok közül azonban hiányzik egy igen meghatározó tényező: a kockázat, illetve a kockázat kezelésének kérdése. (A kockázat mint téma megjelenik ugyan a menedzsment szakterületi eljárásai és módszerei között, azonban kizárólag a műszaki megbízhatósággal összefüggésben. Ugyanakkor tény, hogy a vállalati menedzsmentnek ennél sokkal több, tehát nemcsak a műszaki megoldásokkal, de a külső környezeti feltételekkel, a gazdasági és pénzügyi adottságokból stb. adódó kockázati tényezőkkel is meg kell küzdeniük.)

– A kötet talán legizgalmasabb és legértékesebb fejezete a harmadik, amely a menedzsment szakterületeinek eljárásaival és módszereivel foglalkozik.

Itt mutatkozik meg talán leginkább a szerzőgárda profizmusa, szakmai, oktatói tapasztalata. Ez utóbbiak megnyilvánulásaképp nemcsak a szakszerű, világos és ugyanakkor rendkívül tömör, tartalmilag mégis kifejező mondatok teszik élvezhetővé és érdekes olvasmánnyá az egyes részfejezeteket, de ábrák, példák, képletek, hasznos és „segítőkész" kiemelések egész sora is.

Bár a kötet műszakiaknak szól, az olvasó komfortérzetét szolgálta volna, ha ebben a fejezetben a menedzsereknek szóló számvitel mellett a pénzügyi menedzsment és controlling kérdései is helyet kaptak volna.

Kinek és milyen céllal ajánlható a „Menedzsment műszakiaknak" című kötet?!

Természetesen, ahogy a címében is benne van, elsősorban műszakiaknak, tehát mérnököknek, üzemmérnököknek, technikusoknak. Célszerű és hasznos olvasmánya lehet azonban a menedzselési kérdések iránt fogékony vállalkozóknak és egyéb más szakembereknek, sőt művelt laikusoknak is.

A kötet célratörő és olykor tézisszerű megfogalmazásainál, ésszerű arányainál és struktúrájánál, valamint alkalmazott didaktikai megoldásainál fogva tankönyvként is hasznosítható. Elsősorban a mérnök-menedzserképzésben, de gyakorlatilag minden olyan képzési formában, ahol menedzserismereteket oktatnak. Célszerű lehetne a felhasználása még a posztgraduális menedzserképzés különböző formáiban, illetve a tanfolyami továbbképzésben.

Noszkay Erzsébet

Informatika, szakkönyvek, tankönyvek...

Gondolatok Noszkay Erzsébet: Informatikai és rendszerszervezési alapismeretek című munkája kapcsán

Könyvet azért vásárol az ember (általában), mert új (vagy újonnan rendszerezett) ismeretekre van szüksége, azokat minél rövidebb idő alatt akarja megszerezni, s úgy érzi, legalább egy évig újra és újra vissza akar térni ehhez az ismerettárhoz. Ha ezek a feltételek nem teljesülnek, akkor újságot olvasunk (s két nap múlva kidobjuk), folyóiratra fizetünk elő (s megfizetjük annak számunkra érdektelen 80 %-át is), vagy egy számítógéphálózaton indulunk információvadászatra.

Manapság, ha az ember kezébe vesz egy „informatikai" szakkönyvet, nemigen vár sokat. Az okok többrétegűek. A könyvkiadás felpörgetett piacán ebben a szakmában véleményem szerint a következő lehetőségek állnak a kiadók előtt:
– beállnak a sorba, szoftverek legújabb verzióinak kézikönyveit dolgoztatják át szoftverkalauzokká,
– megvesznek egy sikeresnek tűnő külföldi munkát, s megfizettetik a formai, tartalmi vagy csak kivitelezési színvonalat,
– megpróbálnak „szakkönyvet" kiadni; egyetemeknek, kutatóknak, önmagukat és másokat továbbképzőknek.

Az első esetben az eredmény öldöklő verseny– egy héten jelenik meg három kiadó azonos című munkája, az egyik egy kötet-

ben, a másik kettőben, a harmadik lemezmelléklettel. Aki előbb jut a szoftver új verziójához, elviszi a piac felét. A kiadó „keblére ölel" egy jólértesült, gyorstollú szerzőt, s négy-öt verzión keresztül el sem engedi. Hogy a „könyvet" két hónap múlva ki lehet dobni? Az már legyen a felhasználó baja. Ezekkel vannak tele a boltok polcai: különösen az új szoftververzió megjelenése után.

A második megoldás azóta sikeres, mióta kinyíltak a határok és van egy hatalmas PC-s piac, néhány kisebb, homogén érdeklődési kör mellett. Az árak azonban megtorpanásra késztetik a vásárlót, s csak néhány tényleg markáns teljesítmény esetén hajlandó fizetni, különben közömbösen megy el a hasonszőrű tucattermékek mellett (lásd a tömérdek „Könnyen, gyorsan... Hogyan kezeljük a... MS–DOS..." típusú munkát).

A kereskedők megmondhatják: a PC-s alapmunkák óceánjában egy-két ilyen importált termék volt csak sikeres – mögöttük azonban több évtizedes, kiforrott szerkesztői-kiadói háttér állt.

A harmadik esetet nemigen szeretik a kiadók: a terep megmarad az egyetemeknek. Hol van az önművelő szakember manapság? Mit tudnak megvenni a könyvtárak? S legfőképpen: ki tud ma Magyarországon ebben a szakmában valóban „monografikus", elemző, időtálló munkát írni? Eltekintve attól a problémától, hogy külföldön mi zajlik (ti. hogy nagy monográfiák sehol sem születnek az informatikában), a helyzet éppen azok szempontjából kedvezőtlen, akiknek egy reménybeli, műveltebb generációt kell oktatniuk, vagy akiknek a szakmájukban kellene gyorsan előrehaladniuk: oktatóknak, vállalati vezetőknek.

Az informatika ma közügy, meg is issza a levét. A „Mindenre jó, mindenhez kell" szemlélet átfordult önmaga tagadásába: a vezetők egy részének elege van a handabandázásból, a szakmai zsargonból, a méregdrága generációváltásokból. „Tanul" a mai vezetőgárda: sodródik a biztonságos, garanciát ígérő nagyobb szervezőcégek, világszínvonalú hardvermegoldások felé, s el akarja felejteni a kényszerűség szülte dicsőséges korszakot, a sarki fűszerüzletben összetákolt hardveren az unokaöccs által fejlesztett adatkezelő szoftvert.

Noszkay Erzsébet kötete feltehetően ennek a rétegnek készült: jövendő és jelenlegi vezetőknek, menedzsereknek, s jövendő menedzsereket oktatóknak. Ezek az emberek tudják, hogy legfeljebb csapattagok lesznek egy informatikai projektum kapcsán, erre a szerepre akarnak felkészülni.

A szerző hosszú évek vállalati rendszerszervezési gyakorlatára támaszkodva írt egy összefoglaló munkát, a Bevezetésben bevallottan abból a célból, hogy az elfoglalt vállalati szakember a rendszerszervezés „írott és íratlan szabályai"-t fájdalommentesen át tudja tekinteni. Noszkay kijelenti: nekik egyrészt elsősorban naprakész *informatikai alapműveltséggel*, írástudással kell rendelkezniük, másrészt ismerniük kell azokat a *speciális eljárásokat*, amiket „el kell szenvedniük", ha cégüknél megjelennek a külföldi tulajdonos emberei vagy a felkért szervezők.

Az indoklást azzal folytatja, hogy napjainkban a világméretű informatikai forradalomhoz társul a hazai gazdaság-átalakítási forradalom. A kettő találkozásánál az ország tétje: bennmaradni abban a hatalmas, robbanásszerűen táguló információs közegben, amelyben ma a valóban fontos gazdasági és tudományos folyamatok lezajlanak. A Bevezetés annak hangsúlyozásával zárul, hogy az információs rendszerek nem fognak az „égből" (értsd: programozók, számítástechnikusok kezéből) a vállalatra pottyanni: a vezetők aktív részvételére van szükség, ha a siker halvány reményét biztosítani akarjuk.

A két csapat között a *módszertan, a rendszerszervezési eszközök* lassan standardizálódó eszköztára lehet valamiféle kommunikációs felület, híd, amin a kétféle szakembergárda kölcsönös tanulással biztonságosan járhat ide-oda.

A szerző jól látja (s hangsúlyozza a Bevezetésben), hogy lényegében csak a független szakértő teheti túl magát egy-egy módszer mértéktelen üdvözlésén. Könyvében leszögezi: ahhoz tartja magát, hogy az ismertetések-elemzések bemutassák a módszert, azután adja el az magát a gyakorlatban. Valóban: egy-egy szervezői csapat szinte kényszerűségből, a nagyobb hatékonyság miatt el kell kötelezze magát egy adott technológia (például adatkezelő rendszer, CASE eszköz) mellett, hogy (legalább azt) magas színvonalon tudja ajánlani és alkalmazni. Csak a legnagyobbak engedhetik meg maguknak módszerek tárházának „melegen tartását", s a valóban optimális eszköz alkalmazásának luxusát.

Noszkay Erzsébet könyve – a kitűzött célok nyomán haladva – a következő részekből áll:

I. Az informatikai alkalmazások, a rendszerszervezési filozófiák történeti áttekintése
II. Az új alkalmazási irányelvek bemutatása
III. Az információs rendszerek szervezésének elvei és módszerei
IV. A vállalatdiagnosztika és a szervezetfejlesztés kérdései
V. A szervezeti működéshez illeszkedő információrendszer kérdései, és
VI. Az emberi erőforrás szerepe az informatikában.

• **Az I. fejezet** az informatikaalkalmazás gyökereitől indul, az alkalmazók és alkalmazások oldaláról vizsgálva a kérdéseket.

A fogalmak tisztázása után a mindenható és mindenre képes gépek illúziójának problémáit elemzi, párhuzamba állítva a szervezési ideálokat és a gépi fejlődés lépcsőfokait. A történet azzal zárul, hogy egy klasszikus technológiamodell ismertetésével világossá teszi: valamiképpen egyetértenek a gazdaságtörténészek és elméleti közgazdászok abban, hogy egyfajta „negyedik technológia" kopogtat az ajtón az informatika, az információfeldolgozás képében.

Tömören összefoglalja a hagyományos „nyugati" rendszerszervezési alapelveket: a teljesen automatizált vállalat elérhetőségének illúzióját, a parttalan „gépesítés" vágyát, a részek könnyű kiépíthetőségének csapdáját, a mechanikus strukturálás kényelmes vállalati szempontjait.

A hatvanas-hetvenes évek válságát abban látja, hogy az alkalmazóknak elegük lett a bűvészkedésekből, a gazdaságtalan hardwerből, a megfoghatatlan fejlesztési és üzemeltetési költségekből. Valahol itt indul el két irányzat: a *mérnöki stílusú szoftverfejlesztés* és a *standardizálható szervezési módszertanok* világa.

A szerző mintegy tíz oldalt szán arra, hogy ezeket a világszerte lezajló folyamatokat összegezze és kimutassa hatásukat a hazai fejlődés történetében. Nagyon fontos, hogy tisztán lássuk: a hazai fejlődést legalább annyira gátolta a gazdaságirányítási rendszer centralizáltsága, paternalizmusa, mint a szegényes hardver- és szoftverháttér. Ezek együttesen felelősek a gigantikus, országos tervek be nem váltott ígéreteiért, s a kisebb rendszerek gyakori kudarcáért.

Nagyon fontos amit a szerző az I. fejezet 4. pontjában ezután következetesen összefoglal: nem lehet sikeres információrendszert építeni, ha nem világos az üzleti cél, a vállalatnak nincs hosszú távú stratégiája, s nincs vezetői elszánás, végrehajtói késztetés a rendszerek tisztességes megépítésére és üzemeltetésére.

• **A II. fejezet** az információtechnológiai alkalmazások irányzatait elemzi. Rendszerezett gazdasági elemzéssel mutatja be a fejlett társadalmak alapvető átstrukturálódását, az emberi tényező előtérbe kerülését, a kisrendszerek előretörését, általánosan; a tömegtermelés válságát. A fejezet második részében elvégzett hazai fejlődéselemzés éppen erre figyelmeztet: a klasszikus tömegtermelésben ma már nem szabad perspektivikus jövőt látni. Újra előkerül itt a „kettős kihívás" érdekes gondolata: éppen akkor kellene az ezer sebből vérző magyar gazdaságnak informatikai forradalmat végrehajtania, amikor „alig lát" a teljes átalakulással járó technológia-, piac- és tulajdonosváltási problémáktól. Nyilvánvaló: nem lehet összhasonlítani egy stabil vállalati kultúrával, folyamatosan változó, de megbízhatóan létező piaccal dolgozó nemzetközi nagyvállalat informatikai rendszerét egy korszaknyi változásokat átélő-megszenvedő hazai vállalat lehetőségeivel.

• **A III. fejezet** az információrendszer-szervezés elveit és módszereit mutatja be. Az általános alapelvek tárgyalását a szerző az integráció, a belső kommunikáció és a vállalati célokhoz való illesztés szempontjaival kezdi. Ehhez két emberi tényezőt társít: az alkalmazók megnyerését, s a vezetők elkötelezettségét.

Az integrációs törekvések szükségszerű velejárója az *adatbázis-szemléletmódú* szervezés: éppen ez képezi a lényeges eltávolodás motorját a korábbi, főfunkciókra, eljárások gépesítésére épített módszerekkel szemben. A mai vállalati gyakorlatban a decentralizáció és a korszerű kommunikációval megvalósított integráció egyszerre van jelen, s ez jelentős módszertani kihívás a gépi rendszer szervezőjével szemben.

A fejezet második részében a *szervezettel* foglalkozik a kötet, a szervezési folyamat barátságos vagy ellenséges közegének tekintve ezt a környezetet. Részletezi a szervezeti diagnózis, az átvilágítás nélkülözhetetlenségét, az átvilágítás és a diagnóziskészítés finom megkülönböztetésével foglalkozik. Nagyon érdekes, ahogy a korszerű rendszerszervezés alapkövetelményeinek tárgyalásánál összehasonlítja a hierarchikus szervezeti hozzáállás és a mellérendelő hierarchikus felépítés eltéréseit. Folyamatosan hangsúlyozza, hogy a jövő szervezete „tudásalapú", növek-

szik a résztvevők tudása a szakmai és a vállalati területeken egyaránt, s ezzel egyenes arányban nő az emberi erőforrás szervezetben betöltött szerepének jelentősége is.

A fejezet végül azzal zárul, hogy összefoglalja a korszerű rendszerszervezési eljárás szükségszerű jellemzőit: megállapítja a súlypontokat: az *adatbank*, a *módszerbank* és a *modellbank* jelentőségét. Az általa felépített rendszerszervezési modell sarokkövének az első lépcsőt tekinti: a szervezet sajátosságainak feltárását, a komplex megismerést, a problémadiagnosztikát.

• Ezzel indokolható azután, hogy a kötet leghosszabb, **IV. fejezete** a *vállalatdiagnosztikát* mint az információrendszerszervezés első legfontosabb lépcsőjét tárgyalja. Jellemző, hogy az új menedzsment-informatika alapjául a klasszikus „vezetői információrendszer" különállásának tagadását helyezi el. Ehelyett az egységes vállalati adatbázis, a mindenre kiterjedő adatszolgáltatás képessége és a módszerbankok fokozott használata kerülhet előtérbe. Ezért azután a fejezetben ilyen alapon megfogalmazott követelményrendszerre építi az átvilágítási eljárások vizsgálatát. Az *átvilágítás* célja az lehet, hogy feltárja: van-e megalapozott alapinformációs bázisa a szervezetnek, milyen módszerbankra épül a jól strukturált döntések háttere, s milyen modellbank segíti az alkotói döntéshozatalt, a valóban intelligens menedzseri tevékenységeket.

Az átvilágítási módszerek technikáinak elemzése után a kötet részletesen bemutatja a szerző korábbi munkái alapján fejlesztett PALWONS vállalatdiagnosztikai és szervezetfejlesztési módszert. Ez a rendszer a nyolcvanas évek lehetőségeihez igazodva először fapados, manuális eszközként indult: mostani, kidolgozott verziója már a szakértői rendszerek elvei szerint épül.

A kötetnek ez a fejezetrésze kissé más terminológiát használ, valójában egy szinttel „tudományosabb", mint a szövegkörnyezet. A szervezetdiagnosztizálásban a szerző szinte az orvosi gondolkodásmódot használja, s leszögezi: a betegségtünetek összességét, a paraméterértékek komplex figyelembevételét lehet csak irányadóként elfogadni, egy-egy tünetet egymagában sohasem. Az „egészséges" és „beteg" vállalat fogalmának kifejtése és a vállalati működés ilyen szemszögből történő vizsgálata a szerző korábbi munkáira támaszkodik. A fejezetben részletes listákat kapunk az egészséges szervezetre jellemző paraméterarányok összefüggéseiről, a tipikus funkcionális (klasszikus) betegségekről, illetve a rendszerszintű betegségekről, a betegségegyüttesekről.

Nagyon fontosnak tartom azt a gondolatmenetet, amely a *szervezeti kommunikáció* betegségeire vezet vissza magasabbrendű tünetegyütteseket. Ezen a ponton ugyanis az informatika, a „hivatalból" információközvetítő infrastruktúra közvetlenül kapcsolódik a szervezetdiagnosztikához.

A szerző szinte „terápiás listát" nyújt a gyakorló szervezőknek a módszertan keretében: beszél a magas állandó és változó költségek, a likviditási gondok, a túlméretezett beruházások, a nem nyereséges üzletágak, a hibásan megválasztott termékfejlesztés, a szervezeti működés és a forma diszharmóniája, a szervezeti értékrend zavarai miatt előálló problémák kezelhetőségéről. Ezután részletesen bemutatja a PALWONS felmérési eszköztárat, s a kérdőívek gráfszerű struktúrába szervezett rendszerét.

Annak ellenére, hogy a PALWONS-módszertan ilyen mélységű ismertetése nem közvetlenül kapcsolódik a kötet informatikai gondolatmenetéhez, s így a terjedelmet sokallom az anyag egészéhez viszonyítva, elismerem a szerzőnek azt a jogát, hogy a cél (ti. az információrendszer megszervezésének előkészítése) érdekében részletesen bemutassa a módszertan elemeit.

• Az **V. fejezet** a *szervezeti működéshez illeszkedő* információs rendszer kialakításáról beszél. A szerző két alapelvre építi ezt a fejezetet: egyrészt elengedhetetlennek tartja, hogy a szervezet működése szerves egységben legyen az információs rendszerrel, másrészt azt, hogy a vállalkozástípusú szervezetek folyamatos változását, életútját kellően rugalmas, regisztráló és ugyanakkor előrejelző információrendszerrel kell tudni követni.

Nagyon izgalmas területtel indítja az elemzést: a *kisvállalkozások* operatív információigényének kérdésével. Jól látja: egy adott méret alatt a szervezet egyszerűen nem tart igényt arra, hogy túlbonyolított információellátást szervezzen a maga számára. Noszkay összefoglalja, s mintegy kijelöli a folyamatos működéshez, a hosszú távú működéshez társítható információigények listáját. Ezután a szerző által jól ismert terület, a nagyvállalatok korszerű információstruktúrája következik.

Kiemelten foglalkozik több helyen a *tulajdonosi* és a *menedzseri*

funkció elkülönüléséből eredő szervezési feladatokkal: ez egyre fontosabb lesz Magyarországon is, hiszen látjuk, ahogy a nagyvállalatok „tulajdonosi tudata" kiürül, a szerep kisrészvényesek, változatos portfóliójú befektetők kezébe kerül, s így ezek a (valódi) tulajdonosok egyre kevésbé kíváncsiak a vállalat operatív vagy taktikai információira. Ami őket egyértelműen érdekli: tőkebefektetésük kockázata és hozadéka, s ez merőben más, mint amit a munkahelyét és javadalmait megtartani igyekvő menedzsment kíván az információrendszertől.

Érdekesnek tartom még egy számomra új kategória megjelenését: „a cég dolgozóinak általános tájékoztatását" szolgáló információk elemzését. Ez a gondolat több helyen markánsan jelenik meg a kötetben: Noszkay elkötelezetten beszél minden lehetséges helyen a dolgozói részvétel, a felhasználói tájékozottság és tájékozódás szükségességéről, a humán motiváció fontosságáról.

Végül a kötet kiemelten foglalkozik az adatbáziskezelés problémáival. Nem egészen világos: hogyan kerül a fejezet belsejébe a szakértői rendszerekről szóló (egyébként szakszerű, értékes) két részfejezet, hacsak ara nem gondolunk, hogy minden szoftver végül is adatállományt dolgoz át adatállománnyá. Ez a rész kissé eltér a kötet fő gondolatmenetétől, nincs szoros kötődés a rendszerszervezési fogalomkör tárgyalásához.

• A kötet az *emberi erőforrás* informatikai szerepének taglalásával zárul **(VI. fejezet)**.

Noszkay jól látja az emberi tényezővel kapcsolatos menedzseri attitűd változásait: összefoglalja a szervezési-vezetési szemléletmódok főbb vonulatait. Bemutatja a két végletet: a valóban szellemi munkát jelentő informatikai fejlesztés egyfelől elvileg korlátlan szabadságot jelentett hosszú ideig, ugyanakkor a létrejövő információs rendszer a maga gépi logikájával a legkeményebben szabadságkorlátozó környezetet hozhatja létre.

Noszkay könyve nem „informatika", ha a szoftveresek oldaláról nézzük. Nem egyszerű „menedzsertudomány", ha a vállalatok felől közelítjük. A könyv ismeretanyaga, szemléletmódja és tárgyalási stílusa a kettő közötti szakadékon ver hidat: vezetőknek beszél arról, mit tett a szervezői világgal az informatika, s hogyan lehetnek úrrá a „jövő technikáján".

A recenzor dolga egyrészt könnyű: nincs ilyen jellegű kötet a piacon, hiszen a némileg hasonló szándékkal megjelent Arató-Schwarczenberger kötet lényegében a szoftverekkel támogatott módszereket írja le, sokkal „földközelibb", technikai szemléletmóddal. Másrészt nehéz, mert mindannyian tudjuk, hogy vagy féltucat hasonló munkát kellene magyarul megírni ahhoz, hogy a hazai szakmai társadalom elmondhassa magáról, hogy legalábbis körüljárta a témát, adott egy szakirodalmi választékot az örökké rohanó és izgatott felhasználóknak, az informatikai rendszereket építő menedzsereknek.

Csakhogy akik kritizálnak („hosszú-rövid, szakmai-népszerű, egyéni-túl általános" stb.), azok nem írták meg a maguk könyvét. Lássuk tehát: Noszkay elmondta, amit erről a témáról jónak látott elmondani,s aját nézőpontjából, egyfajta (hálaisten széles körű) vállalati szervezői tapasztalati háttérrel, felkészült elméleti kutatás birtokában. Olvassuk el, hasznosításuk azt – vállalatnál, egyetemen –, ami tetszik belőle, hagyjuk ki azokat a részeket, amit mi jobban tudunk. Aztán tessék: meg lehet írni a következőt.

A könyvet a Reál jelentette meg a Pro Renovanda Cultura Alapítvány, a Pick Szalámi Rt és a MOL Rt támogatásával 1994 novemberében. Terjedelme 130 oldal, ára 1430 forint.

Dobay Péter

Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment

Szerk.: Farkas Ferenc, Karoliny Mártonné, Poór József

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1994

A közel négyszázoldalas tanulmánykötet fő címszavait olvasva a „Személyzeti" fogalommegjelölés első pillantásra talán némi negatív nosztalgiát kelthet bennünk, gondolván a közelmúlt személyzeti kádermunkájának ködös világára.

Az Előszót és a Bevezetést áttekintve azonban rögtön eloszlik az olvasóban a kétes értékű fogalom gyanúja, hisz első pillantásra megértjük, hogy a kitűnő szerzői gárda által kibontott témakörök egészen más világot céloznak meg problémafeltevéseikkel. A „hagyományos", csak materiális értékekre orientált korábbi erőforrás-koncepciók helyett e műben valóban egy humán beállítódású – nem „az ember a legfőbb érték" frázisát elméletben hirdető – gyakorlati kézikönyvet kapnak kézbe. Ez persze nem jelenti azt, hogy csupán empirikus vizsgálati eredményeket írnak le a könyv szerzői, hanem a kapott modelleket beépítik az oktatás folyamatába. Így tehát egy korszerű, a szelle-

mi kapacitásokra és lelki tulajdonságokra építő személyzeti menedzsment szerteágazó problémaköre áramlik a tanulni vágyó, avagy ismereteit bővíteni kívánó olvasóra.

Igaz, más-más szerzők a maguk karakterét nem megtagadva írják le mondanivalójukat, mégis mindegyik fejezet struktúrája egységes módszeradaptációra épül. A fejezetek elején mindenféle eredményes oktatás előfeltételével indítanak a tanulmányok: néhány pontban, tömör, kérdésfelvető mondatokban keltik fel az olvasó érdeklődését a téma iránt (miért lesz hasznos a fejezet elolvasása, mire lesz képes az adott ismeretanyag áttanulmányozása után az érdeklődő). Ezt követi mindenütt a kazuisztika (nyitó esetleírás, közben részesetek bemutatása, majd a fejezet végén a záróeset leírása). Az ilyen, az egyeditől a részleges, illetve az általános felé tartó ismeretszerzés, ahol az indukció primátust kap a deduktív deklarációkkal szemben, a közben kialakuló absztrakt fogalmi apparátus ellenére s szimpatikusan olvasmányossá teszi a kötet tanulmányait. Az ismeretanyag elmélyítésének szintjét fokozzák a mindenütt fellelhető, precízen megfogalmazott összefoglalók, továbbá az alapfogalmak csokorba szedése, valamint a jól szerkesztett kérdéssorozat az önkontroll elvégzésére. A szakirodalmi tájékozódást nagyban elősegítik azok a részbibliográfiák, amelyek a kötet végén levő általános Irodalom mellett összegzik egy-egy fejezet speciálisan felhasznált irodalmát.

Legfőbb értéke e műnek talán abban fogalmazható meg, hogy nemcsak a közgazdaság művelőinek hasznos információtára, hanem ugyanilyen haszonnal forgathatják az emberi erőforrás menedzsment más területein dolgozók is. Ugyanis számos olyan pedagógiai, pszichológiai és andragógiai probléma vetődik fel a könyv lapjain, amelyeket humán szervezők, személyügyi szervezők, oktatók, nevelők, szociális munkások, szociálpolitikusok, művelődéspolitikusok, sőt netán lelkészek is hasznosíthatnak mindennapi munkájuk során.

Egy példát hadd emeljünk ki ennek bizonyítására. Napjainkban rendkívül fontos jelenség a változásmenedzselés – kultúraváltás (IV. fejezet). A most alakuló szervezetek kultúraváltásának jellegzetességei, a változással szembeni ellenállás individuális és organizációs okai, a változások folyamatának elemzése olyan szervezetfejlesztési modell felállítását sürgeti, amely – figyelembe véve az adott körülményeket és helyzeteket – az előbb felsorolt profiloknál alapvetően érvényesíthető. Mindezek következményeként kiderül például, hogy a hagyományos iskolarendszerű képzés nem jó, egyrészt azért, mert túlságosan időigényes, másrészt mivel általános jellegénél fogva nem tudja elég konkrétan segíteni a vezetők munkáját.

Külön figyelemre méltó a vállalaton belüli képzés modellje és ezzel együtt a keleti kultúrából átvett KAIZEN fogalma, amely tökéletesítést jelent, nemcsak az adott munkahelyen, hanem a személyes életben, a családban, a társadalom egészében. Erről külön fejezet szól (XI.).

Befejezésül érdemes idéznünk a világhíres Soichiro Hondának, a nemrég elhunyt cégalapítónak e kötetben olvasható mondását: „Az egyetemi diploma kevesebbet ér, mint egy mozijegy, mert a mozijegy feljogosít a moziba való bemenetelre, az egyetemi diploma pedig nem jogosít fel semmire." Talán ezért is érdemes elolvasni e tanulmánykötetet diplomásoknak és még diplomát nem szerzetteknek egyaránt.

Várnagy Péter