

MENEDZSMENT AZ ÚJ EURÓPÁBAN*

- A Torinói csoport jelentése -

Európa mély politikai, gazdasági, szociális változásokon megy keresztül, a kereskedelem liberalizálása, a világgazdaság globalizálódása, az információ, a kommunikáció viharos terjedése és fejlődése, a szocialista világgazdasági rendszer összeomlása Közép- és Kelet-Európában új kihívásokat támaszt a mindenkorai menedzsmenttel szemben is. Az európai menedzsereket gyakran éri az a vád, hogy gyenge az adaptációs képességük, nem elég gyakorlatiasak, rugalmatlanok, összehasonlítva a tengeren túli kollégáikkal. Közép- és Kelet-Európa EU-hoz csatlakozni szándékozó országaiban pedig a menedzserképzés pillanatok alatt fontos eszköz lett a tervgazdaságtól a piacgazdasághoz vezető út leküzdésében. A menedzserképzés stabil infrastruktúrájának kiépítése, az új nemzedékek felnövekedése mindenesetre évtizedeket vehet igénybe.

Ezért sem tekinthetők rövid távra szólónak azok a célok, amelyeket az *Európai Unió Továbbképző Alapítványa* 1995-ben történt létrehozatalakor maga elé tűzött. Nevezetesen azt, hogy a gyorsan változó Európában elősegítse az emberi erőforrásokkal való jobb gazdálkodást. Az Alapítvány egy Torinói székhellyel működő csoportot bízott meg azzal, hogy áttekintse az európai menedzsment fejlődését, problémáit. A csoport jelentése a múlt év végén látott napvilágot. A kutató csoport tagjai az európai menedzsment fejlődést a világtendenciákba ágyazva, az amerikai és a japán fejlődést is nyomon követve vizsgálták, továbbá érthető okokból megkülönböztetett figyelmet fordítottak a közép- és kelet-európai fejleményekre is. Természetesen ezen országok sajátosságait teljes mélységükben nem tudták figyelembe venni.

A jelentés nem szokványos beszámoló, riport, nem is valamiféle előrejelzés, célja a menedzsment és a menedzserképzés fejlődése fő irányainak a bemutatása az elmúlt néhány évben, elsősorban a kormányzatokban, a vállalatoknál dolgozó menedzserek, a menedzserképzők oktatói és kutatói, általában a döntéshozók számára. Ezek azok a szakemberek, akik a gazdaságnak olyan posztjain dolgoznak, ahol képesek a történéseket befolyásolni. Az

Alapítvány fontosnak tartotta kiemelni, hogy jelentésük egyaránt szól a menedzsment ismeretek felhasználóinak és azoknak, akik terjesztik ezen ismereteket, az oktatóknak. Ennek megfelelően a különböző nemzetiségű szerzőkből álló kutatógárda tagjai részben menedzserképző intézmények oktatóiból, részben az ipában dolgozó szakemberek köréből verbuválódtak.

A könyv nyolc fejezetében foglalkozik a vállalati menedzsment kérdéseivel. Az első fejezet történelmi megközelítésben ad áttekintést a menedzserekkel szembeni követelmények változásáról. Ennek lényegét Charles Handy „A néptelen esőköpeny” című könyvében a következőképpen fogalmazza meg: a jövőben fele annyi embernek kétszer annyi bérért háromszor annyi munkát kell elvégeznie. A munkát keresőknek tehát nem alkalmazottá, hanem alkalmazhatóvá kell magukat tenniük, a gyorsan változó, a távmunka világában sohasem lehet tudni, milyen típusú munkaerő iránt lesz kereslet. A vezetőknek pedig ehhez a helyzethez kell alkalmazkodniuk. Vagyis, hogy miként menedzselhetőek a gyors változások, hogyan lehet a technológiát hatékonyabban kihasználni, miként lehet növelni a vállalkozókészséget és -szellemet, hogyan lehet a környezetre, a fontos szociális értékekre tekintettel lenni. Egyáltalán hogy lehet a vállalkozó szellemet és bátorságot a vállalkozói felelősségérzettel együtt megnőrizni.

A jelentés második fejezetét a szerzők azzal a mottóval kezdik, hogy a menedzsment nem tanítani kell, hanem arra biztatni, hogy tanuljon. A könyv a tanulás, a tanítás módszereit járja körbe, a hagyományos esettanulmányok, viták módszerétől a benchmarkingig bezárólag. Az elemzés készítői szerint a mai oktatási rendszernek, beleértve a menedzserképzést, egyik alapvető gyengéje, hogy miközben a lakosság fokozatosan korosodik, az oktatás a húsz-harminc, esetleg a negyven éves korcsoportokat célozza meg, az e feletti korosztályok viszont szinte teljesen kiesnek az élethosszig tartó tanulásból, mintha az ötven évesek már alkalmazhatatlanok lennének.

A könyv harmadik fejezete arra keresi a választ, hogy a európai cégeknél miként alakult át a menedzsment, jött létre az eredményorientált vezetés. A globalizálódó világban az európai kis- és nagyvállalatok vezetőinek a különböző üzleti és kulturális környezetben kell megállni

* Re-designing Management Development in the New Europe, 1998. Report of the Torino Group. European Training Foundation.

helyüket a versenyben, eltérő kulturális háttérrel rendelkező menedzsment teameket, projektumokat irányítaniuk, követniük kell a globális és a helyi környezet változásait, időben és térben kell válaszolniuk a világgazdasági kihívásokra. Végére is a globális világban határon belül és kívül működő cégek közös missziója az üzleti eredmény javítása.

A huszonegyedik század menedzserének radikálisan átalakuló világgal, a globalizáció miatt élesedő versennyel kell szembenézni. Mindez a korábbiaknál nagyobb kihívást és stresszhelyzetet teremt a vezetők számára. A vezetőképzés feladata az erre az új helyzetre való felkészítés – akár az alkalmazó intézményen belül, akár az üzleti iskolákban. A jelentés *negyedik fejezete* a menedzserképzésben mutatkozó új tendenciákat a következőkben foglalja össze:

- Egyre többféle üzleti oktatási forma verseng, egyre szélesebb kínálattal.
- Az általános szervezési-vezetési ismeretek helyett a vállalatok „méretre szabott“, a cég hosszú távon figyelembe vehető partnereinek igényeivel is számoló tanfolyamokat keresnek.
- Következésképpen az üzleti ismeretek vásárlói többé már nem egyszerű vevők, hanem maguk is alakítói a programoknak saját speciális igényeik szerint.

Ami a szolgáltatásokat kínálókat illeti: a tanulmány megállapítja, hogy a hagyományos egyetemi üzleti iskolák mellett, tanácsadó cégek, vállalati menedzsment képző központok jelentek meg a piacon. Szolgáltatásaikban kettős fejlődési tendencia látható: *egyrészt* a számítástechnika, az internet révén egyre szélesebb kör számára elérhető ismereteket kínálnak, *másrészt* viszont egy-egy cég igényeihez alakított programokat. Míg a üzleti iskolák tantestületei korábban kizárólag akadémiai körökből verbuválódtak most félállású tanárok, tanácsadók lépnek a helyükbe, akik maguk is az üzleti világban tevékenykednek. Az üzleti iskolák padjait koptatók gyakran szponzorálói is az intézménynek, akár magán, akár intézményi formában. Kiváltképp Közép-kelet Európában, ahol a menedzserképzők tulajdonosi háttere most alakul ki tapasztalható, hogy az üzleti szempontok erősebbek, mint az oktatásiak. Ez új kihívást teremt, amennyiben a menedzserképzésben valamiféle egyensúlyt meg kell őriznie az oktatás, az üzleti eredményesség, valamint a tulajdonosi elvárások között. Bár akadémiai körökben még akadnak olyanok, akik a régi szép idők visszatérésében bíznak, a jövőért folyó versenyben az üzleti iskolák vezetőinek már arra kell figyelniük, hogy:

- kik lesznek az iskolák üzletfelei, hallgatói a jövőben,
- mit tudnak ezeknek kínálni,
- ezen szolgáltatásokhoz milyen belső átalakulásra van szükség,
- hogyan lehet minél szélesebb érdeklődő körhöz eljutni.

1995-ben a nyugat-európai országok menedzserképző intézményeinek a vezetői egy Delphi felmérést készítettek. A kérdőíveket tizenegy országban menedzserképző intézmények és vállalatok egyaránt kitöltötték. A kérdések a következő évek gazdasági-társadalmi fejleményeinek, az üzleti környezet változásának a menedzserképzés piacára gyakorolt várható hatására vonatkoztak. A válaszok egyik tanulsága volt, hogy az üzleti iskolák oktatóinak és a cégek vezetőinek véleménye néhány ponton lényegesen eltért. A vállalati menedzsmentben dolgozók például a vállalat igényeihez szabott üzleti képzés mellett tették le a garast, ahol kisebb csoportokban, gyakorlati példák és megoldások alapján oktatnak. Ők az oktatásban a hangsúlyt a gyorsaságra, a javasolt megoldások egyszerűségére, a teljesítmények mérhetőségére helyezték, miközben a menedzserképzésben oktatók a minőség, a megalapozottság mellett voksoltak. A válaszokból kiérezhető volt egyfajta aggodalom is a gomba módra szaporodó vezetőképző iskolák közötti szakmai együttműködés hiánya miatt is. Ezek szerint a menedzserképző intézmények közötti együttműködés a jövőben elsőrendű fontosságú lenne. Az elmúlt időszak viharos változásainak fontos következménye a Torinói csoport készítői szerint – és ez a Delphi felmérésben is tükröződött –, hogy a vállalati stratégia folyamatos, a változó viszonyokhoz igazodó alakítása elsődleges prioritás lett, szemben a stabilitás korábbi meghatározó szerepével. Ez egyúttal feltételezi mind a vállalati menedzsment, mind a vállalati szervezet egymással összefüggő módosítását.

A könyv 5.-6.-7.-8. fejezetei azokat a technikai változásokat járják körül, amelyek a vezetők mindennapi környezetében mentek végbe. Elődeink elképzelni sem tudták volna azon információs technológiákat, amelyek ma már a menedzserképzés szerves részei. Az üzleti képzésben az internet, a televízió stb. révén leomlóban vannak a korábbi a nemzeti határok, a jog, a törvények, a szervezetek, a politikai különbségek által teremtett korlátok. Az európai integráció nyomán mindennél erősebb az a tendencia, amely nemzetközileg elfogadott menedzsment ismereteket tételez fel és követel meg.

Mit várhatunk a jövőben, teszük fel a beszámoló végén a kérdést az elemzés készítői.

A versenytársak száma folyamatosan bővül, aki a piacon akar maradni annak kell találnia olyan piaci szegmenst, ahol speciális tudást nyújthat. Olyan tudást, amely a sikeres vállalati vezetéshez mérhető módon járul hozzá. A mérhető eredményt nem a szó hagyományos értelmében, tehát a költségeket véve, hanem a képzés révén elért pótlólagos hozzáadott értéket tekintve kell számításba venni. A ráfordítások egyoldalú szerepeltetése, a vezetési ismeretek megszerzéséhez szükséges kiadások számbavételkor vezetett részben ahhoz a helyzethez, hogy a képzési programok ideje hónapokról hetekre, hetekről napokra csökkent.

A menedzserképzés azonban a többi között ebben is különbözik a kávéfőzéstől. Ma egy vezető aligha vehet részt egy három hónapos tanfolyamon, de néhány napba – miként a kávé esszenciáját a rögtön oldódó kávéporba – sem lehet besűríteni a több hónap, esetleg év alatt elsajátítható ismereteket.

B. R.

BURDETT, Frank

AZ IDEGEN NYELVI KOMMUNIKÁCIÓ FONTOSSÁGA

Azzal, hogy a potenciális külföldi ügyféllel hangosan és lassan beszélünk angolul, még nem kapunk export megrendelést. A humánmenedzsment segítheti a céget abban, hogy a globális piac követelményeinek meg tudjon felelni.

A több száz angol futball huligán randalírozása Franciaországban a városon keresztül a világbajnokság idején nagy szégyent hozott Angliára. Viszont sok cég és személyzetük külföldi vásárlókkal szembeni magatartása többnyire legalább olyan kártékony az Angliáról a világpiacon alkotott kép szempontjából.

Hányszor hallottuk már azt a nézetet, hogy könnyű külföldön üzletet kötni, hiszen „mindenki beszél angolul”. Tény, hogy becslések szerint a világon nyolc közül egy ember beszél valamilyen szinten angolul. De nem erről van most szó. Mivel az üzletkötés lényegében a kapcsolatépítésről szól, minden külkereskedelemmel foglalkozó cégnek erőfeszítéseket kell tennie annak érdekében, hogy

külföldi ügyfeleivel azok anyanyelvén tudjon értekezni. Ugyanígy az udvariassági szempontok és a jól felfogott üzleti érdek is megkívánja, hogy valamennyire megértsük ügyfelünk kultúráját és üzleti szokásait. Így például felmerül a kérdés, hogy kínai ebédvendégünket hova ültes-sük?: a házigazdával szemben, a csoport többi tagjával szemben vagy az ajtóval szemben?*

A külkereskedelmi siker nagyban megváltoztathatja a nyereségességet. A Lutoni Egyetemen folytatott legutóbbi kutatások kimutatták, hogy az utóbbi öt évben az exportban legsikeresebb vállalatok forgalma négyszerese volt a legkevésbé sikeresekének, s nyereségességük a kétszerese volt.

Ez a vizsgálat száz különböző iparágban – gépiparban, textiliparban és üzleti szolgáltatásokban – működő vállalat telefonos felmérésén alapult. Az eredmények pozitív összefüggést mutatnak az exportpiacokon való eredményesség, és az idegen nyelvekhez és kultúrákhoz való megfelelő viszonyulás között.

Azok a cégek, amelyek kisebb nyereséget tudtak elérni az exportban, alighanem több alapvető hibát követtek el. Egyharmaduk még sohasem küldött ki alkalmazottat külföldre, nem igyekezett a nemzetközi piacokon megjelenni, míg felük ügynökökön keresztül működött ezeken a piacokon, s ezzel gátat emeltek saját maguk és potenciális ügyfelek közé. Ezzel szemben a nyereségesebb vállalatoknak a harminc százaléka közvetlenül kapcsolatba lépett kliensével. Nem meglepő, hogy ez utóbbi csoport sokkal jobban ismerte külföldi piacait.

Míg a kevésbé nyereséges vállalatok nem tartottak tanfolyamot személyzetüknek, hogy segítsék export-tevékenységüket, addig a sikeresebb cégeknek a húsz százaléka támogatta őket e téren.

Úgy tűnik, hogy a válaszadók többsége abban reménykedett, azzal, hogy egyszerűen nem vesz tudomást a nyelvi és kulturális különbségekről, a problémák maguktól eltűnnek; ez azonban nem így van. A vállalatok különböző okok miatt kezdtek exportálni, így a piac „nyomása” (az eladás növelése) érdekében (pl. amikor meglevő piacokon voltak problémáik), a piac „szívása” (keresetgerjesztés) érdekében (amikor a keresletre reagáltak), vagy proaktív, stratégiai okok miatt, pl. a diverzifikáció esetében. Hetvenkét százalékuk mégis arról számolt be, hogy exportálás előtt semmilyen komolyabb

* A helyes megoldás az, hogy az ajtóval szemben ültetjük le.