

Vaszkun Balázs:

A japán társadalmi klaszterek szerepe és kihasználásának lehetőségei a versenyképesség megtartásában*

92. sz. műhelytanulmány



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

* A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, „A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége” címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Tartalomjegyzék

TARTALOMJEGYZÉK	2
ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....	3
VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	4
ABSTRACT	5
BEVEZETÉS.....	6
ALKALMAZKODÁS ÉS A VÁLLALATVEZETÉS FEJLŐDÉSE JAPÁNBAN.....	7
A feudalizmustól a modern japán vállalatig	12
Taylorizmus, hatékonysági mozgalom és Tudományos vezetés.....	16
Emberi viszonyok: kétes létjogosultság?.....	19
Szerkezeti megújulás és a japán termelési modell exportja	21
A buborék kipukkadása és a globális verseny fejlődése	24
Japán menedzsmentparadigmáinak összefoglalása.....	27
KLASZTEREK A JAPÁN TÁRSADALOMBAN	29
A terep előkészítése: Kutatási terv.....	29
Az adatbázis előkészítése.....	35
Eredmények: az elmélet és a gyakorlat összevetése.....	37
Részletesebb vizsgálat: belső erők a társadalomban	40
A felmérés eredményeinek további értékelése	51
A tanulmány konklúziója	53
A TANULMÁNY KORLÁTAI, TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK.....	54
IRODALOMJEGYZÉK.....	56

Ábrák és táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A japán és az amerikai menedzsment összehasonlítása (1980-as és 1990-es évek)	11
1. ábra: A japán piacok demográfiai fejlődése, összevetve az USA-val (ezer fő)	15
2. ábra: FDI kiáramlás Japánban, összehasonlítva az USA-val (1970-2010, milliárd dollár)	22
3. ábra: Japán nemzeti vagyona (trillió jen)	26
4. ábra: A japán multinacionális vállalatok bevétel szerinti pozíciói	27
5. ábra: A hagyományos menedzsment általános támogatottsága	38
2. táblázat: Keresztábra a japán stílusú vezetés általános támogattságáról (SUM)	39
6. ábra: Az 5 klaszter többdimenziós skálatérképe (Proxscal) két dimenzióban	41
3. táblázat: A 2. klaszter átlagai az összesített átlagokhoz képest	42
4. táblázat: 2. klaszter – a klaszterátlagok szélsőértékei a két oldalon	44
5. táblázat: A 3. klaszter átlagai az összesített átlagokhoz képest	45
6. táblázat: 3. klaszter – a klaszterátlagok szélsőértékei a két oldalon	46
7. ábra: MDS Alscal térkép a dimenziók címkéivel	50

Vezetői összefoglaló

Az amerikai történelemben a paradigmaváltások meglehetősen nagyszabású és alapvető hatásokkal jártak, míg Japánban mintha hosszú távon is a Tudományos vezetés (gyártás-orientált) paradigmájánál maradtak volna, mely aztán módosult valamennyit a többi paradigma megjelenésének hatására. A tanulmány ebből az elméleti megállapításból kiindulva vizsgálja meg mind szakirodalmi alapon, mind egy kérdőíves kutatás segítségével, a japán társadalom „reakcióidejét”: attitűdjeit a változással, az alkalmazkodással szemben. Alapfeltételezése, hogy a tartós versenyképesség fenntartásához elengedhetetlen a külső körülményekhez való folyamatos alkalmazkodás, ami időről időre a múlt gyakorlatainak megkérdőjelezését eredményezi.

Rövid elemzésünk azon az előfeltevésen alapult, hogy egy vagy több, a számát és / vagy társadalmi befolyását tekintve jelentős társadalmi csoport továbbra is erősen támogatja a hagyományos japán vezetési gyakorlatot. A hipotézist sikeresen bebizonyítottuk: a hagyományos menedzsmentet szignifikánsan támogatta két olyan klaszter, melyek száma jelentősen meghaladta a panel fennmaradó részét és amelyek nagyobb fokú társadalmi befolyást is képviseltek. Megállapítottuk, hogy a régi rendszert valószínűleg azok a rangidős japán férfiak támogatják, akik állandó dolgozóként vagy vezetőként dolgoznak meglehetősen nagy vállalatoknál, hosszú távú foglalkoztatásban. Egy másik csoportot is azonosítottunk az előzővel szemben, mely fiatalabb tagokból áll, változatosabb és magasabb iskolai végzettség jellemzi. Még nem egyértelmű, hogy a második csoport tagjai életkoruk előrehaladtával betagozódnak majd a japán rendszerbe és vállalatokba, ahogy az a múltban is történt, vagy továbbra is küzdenek majd a hagyományos módszerek ellen.

Mindenesetre célszerűnek látszik az eredmények alapján a kutatás továbbgondolása és magyarországi megvalósítása is, ami által a magyar gazdasági és kormányzati elit a versenyképesség szempontjából értékes információkhoz juthat, nevezetesen az elavultnak számító gyakorlatok beazonosításán és az ennek fennmaradásáért felelős csoportok leírásán keresztül.

Abstract – The Role of Clusters in Japan’s Competitiveness

In the American history, change between paradigms implied rather large-scale and deep effects, whereas the Japanese seem to keep the focus on the Scientific Management (or production-oriented) paradigm which was only partly altered by the others (HR, etc.). Based on this affirmation, our study examines the reactivity of Japanese society both in a theoretical and in a practical sense. We assumed first that continuous adaptation to the external conditions is an essential element of long-term competitiveness, which implies the regular questioning of old management practices.

We presumed that one or several group(s) of people is (are) still strongly supporting traditional Japanese management practices and they must be important in terms of number and/or social influence. We have found evidence for our hypothesis: two significantly supportive clusters which largely outnumbered the rest of the panel and represented a higher level of social influence as well. We stated that the old system is probably supported by senior Japanese males who work as regular (core) employees or managers in rather large companies and enjoy long-term employment. Another group was also identified as a contrast to the former one, with younger members, more diversity and a higher level of education. As they grow older, the second group may become socialized into the Japanese system as happened in the past, or continue to reject traditional methods.

Based on our observations, it seems useful to broaden the focus of our research and carry out a similar study in Hungary as well. This will bring valuable information on competitiveness to the business and political elite, enabling them to identify inefficient old practices and to better target the groups responsible for maintaining those practices.

Bevezetés

Mit jelent a versenyképesség? Szabad piaci körülményeket feltételezve adott terméket, vagy szolgáltatást kínálva több vállalat verseng egymással a vásárlókért, akik minél kedvezőbb áron szeretnék minél jobb minőséghez jutni a racionalitás logikája szerint. Idővel a versenyfeltételeik folyamatosan alakulnak: változik a termékek vagy szolgáltatások előállításához szükséges technológia, változik a versenytársak magatartása, és változnak maguk a fogyasztók (elvárások, értékek, preferenciák...), akikért a harc folyik. A tartós versenyképesség egyik alapfeltétele tehát, hogy a szervezetek alkalmazkodni tudjanak ehhez az állandó változáshoz.

A versenyképesebb működéshez egy vállalat orientálhatja a stratégiáját a működési feltételek racionalizálása irányába, hogy minél kedvezőbb áron tudjon megjelenni a piacon a termékeivel, és / vagy a fogyasztók irányába, hogy minél jobban megismerje őket, illetve azok érzelmileg minél jobban kötődjenek az adott vállalathoz. A legfejlettebb piaci gazdaságokban jellemzően erősebb ez utóbbi tendencia (Porter és mások, 2000). Emiatt különösen fontosság válik a társadalom (a szélesebb értelemben vett társadalom, tehát a vállalat alkalmazottain túl a potenciális fogyasztók köre, illetve azok társas környezete) különféle preferenciáinak ismerete. Jelen dolgozatban elsősorban az egyes társadalmi csoportok változáshoz való viszonyulására fogunk koncentrálni.

Versenyképességi kutatásainkból eddig az derült ki, hogy Magyarország viszonylag lassan alkalmazkodik a változó körülményekhez: a szervezeti formák nem sokat változtak az elmúlt két évtizedben, a szervezetek jellemzően követő stratégiát alkalmaznak, és elenyésző az innovációra, kutatás-fejlesztésre fordított erőforrások aránya a működés egyéb költségeihez képest.

Japán, az elemzők szerint – csakúgy, mint Magyarország –, a külső körülmények változásához tipikusan lassan alkalmazkodik. A tanulmány itt következő fejezetpontjaiban ezt a kijelentést vizsgáljuk meg két oldalról is: elméleti síkon, történelmi távlatból, illetve egy kérdőíves kutatás eredményeinek elemzésével. Célunk, hogy megtaláljuk a változással szembeni ellenállás valószínűsíthető társadalmi magyarázatát Japánban. Ez vélhetően nem az egyetlen, de igen fontos szempont a lassú reakciókészség kialakulásában, mely a fentiek alapján nagyban hátráltatja a versenyképesség fenntartását. Az eredményeinket később fel szeretnénk használni egy magyarországi kutatás kidolgozásához is.

Alkalmazkodás és a vállalatvezetés fejlődése Japánban

A fejezetben azt foglaljuk össze, hogy Japán mennyiben alkalmazkodik lassan a körülmények – itt elsősorban a gazdasági és társadalmi körülmények – erőteljes változásához. Az első tisztázandó pont az, hogy Japán gazdaságának és vállalatainak – történelmi okokból – erősen hasonlítaniuk kellene az Egyesült Államokban tapasztalhatóakhoz. Az USA azonban az egyik leginnovatívabb, leggyorsabban reagáló gazdaság a világon. Ez az ellentét alaposabb kifejtésre szorul. Számtalan oka lehet, hogy azt gondoljuk: a japán menedzsment ugyanolyan – vagy legalább hasonló –, mint az amerikai modell. Ennek ellenére a szakirodalomban és a kutatási eredményekben gyakran az ellenkezőjét találjuk.

Locke (1996) szerint a modern amerikai menedzsment az iparosodásnak, valamint az 1880-as évektől megjelenő tömegtermelésnek köszönhetően jött létre. Ezen időszak alatt az USA egészen intenzív kapcsolatot ápolt Japánnal. 1853-ban Perry admirális nyitotta meg az addig elzárt birodalmat a kereskedelem és a diplomáciai kapcsolatok előtt. Amerikát követve az európai nagyhatalmak is kötöttek különféle megállapodásokat Japánnal, de az amerikaiak abban a kiváltságos helyzetben voltak, hogy az ország első számú partnerei lehettek. A Tudományos vezetés megszületése előtt az európaiak sok tekintetben fejlettebbek voltak, így a japán iparágak nagy része kezdetben az európai példák alapján szerveződött. Azonban az 1910-es évektől, amikor a japánok által meghódított piacok elég nagyok bizonyultak a tömegtermelés bevezetéséhez, illetve Taylor elvei világszerte a figyelem középpontjába kerültek, az amerikai üzleti vállalkozások újra felkeltették Japán figyelmét. Taylor Tudományos vezetésről szóló könyvének megjelenése után, két éven belül lefordították azt japánra, és Taylor ötletei alapján indult be a tömegtermelés az országban, melyre a későbbiek folyamán a német „Rationalisierung” is hatással volt (Tsutsui, 2001).

1945 és 1952 között Japán a MacArthur tábornok vezette amerikai hadsereg megszállása alatt állt. A tábornok – a Szövetséges Erők Legfelsőbb Parancsnokaként (SCAP – Supreme Commander of the Allied Powers) – reformokat kezdeményezett annak érdekében, hogy az erősen militarizált, nacionalista országot békés szigetté formálja át a liberális demokrácia amerikai értékeinek megfelelően. A japánok együttműködést tanúsítottak, és engedelmesnek bizonyultak e reformokat illetően, így a tábornok elégedett volt fejlődésükkel (MacArthur, 1964). Ezzel párhuzamosan az amerikai üzleti modellt

több ütemben „exportálták” más országokba a háborút követően, Japán pedig elég szoros ellenőrzés alatt állt ahhoz, hogy ez a befolyás teljes mértékben érvényesüljön.[†] Mivel haderő fenntartása Japánban alkotmányosan tilos, az amerikai csapatok a mai napig is megtartották ottani bázisaikat. A katonaság folyamatos jelenléte mellett amerikai vezetési szakértők is utaztak Japánba, hogy segítsenek az ipar modernizálásában és a minőségellenőrzés javításában. A legtöbb forrás Deming, Juran és Crosby szerepét emeli ki ebben (Pindur, Rogers, & Kim, 1995).

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

Azonban a valóságban messze nem volt így. Ahogyan a Japán Társaság egyik tagja, Alan Webber 1990-ben írta: „Az Egyesült Államok és Japán alapjában véve különböznek: olyanok, mintha egymás tükörképei lennének. Az egyetlen, amiben hasonlóak, az a gazdasági sikerük; ez viszont a kooperáció helyett sokkal inkább a kettejük között egyre növekvő konfliktus forrása” (209). Ráadásul a japán sikerre vonatkozóan Ohmae (1995) amellett érvelt, hogy „nem Japán volt olyan hihetetlenül versenyképes, hanem néhány, Japánban működő iparág, és azokon belül is inkább csak néhány vállalat” (155). Minden más nyilvánvalóan „a kormány támogatásától függött”. A „néhány” talán túlzásnak hangzik, de mások is megerősítették, hogy a versenyképesség szempontjából óriási szakadék van az elit vállalatok és az ország többi piaci szereplője között. Megint mások azt állítják, hogy a két rendszer már az iparosodás kezdetétől teljesen különbözőképpen fejlődött (Ohtsu, 2002). Ezen a ponton tehát egyedül az bizonyos, hogy mélyen a felszín alá kell néznünk ahhoz, hogy megértsük mind a japán menedzsment egészét, mind pedig különbözőségeit, az amerikai modellel összevetve.

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

Az amerikai-japán eltérések összefoglalásának egyik – erős érvekkel alátámasztott – (általános) módja a tulajdonos-érintett kategorizáció (Ahmadjian & Robbins, 2005). Japánt tipikusan egy érintett-központú államként ábrázolják, ahol az amerikai részvényesek jogai érvényesülnek a vállalati élet más érdekcsoportjai felett.

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

Ily módon a meglepő eltérések okait történelmi és földrajzi, olykor pedig kulturális különbségekre hagyatkozva próbáljuk meg felfedni. Helyi adottságokra építve (földrajz) és bizonyos időintervallumon belül (történelem) minden társadalom intézményeket alakít ki, keretet adva ezzel polgárai üzleti és magánéletének. A japán intézmények élettartama sokkal hosszabbnak tűnik, mint a nyugati országoké.

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

Ahogy a bevezetőben megállapítottuk, ez a dolgozat nem korlátozódik a termelési technikák bemutatására. Liker, Fruin és Adler (1999) szerint a japán vezetési rendszer négy rétegből tevődik össze: (1) üzemi termelési rendszerek; (2) gyárszervezet és vezetés; (3) szervezeti struktúra és

† Lásd például Hofstede (1983) munkáját.

rendszerek; valamint (4) intézményi környezet. Nyilvánvalóan az elsőt a legkönnyebb másolni, mint ahogy az a Toyota termelési rendszere esetében meg is történt az 1980-as években.[§]

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

Rendkívül nehéz átfogó, széleskörű modellt találni a japán menedzsment értelmezéséhez, mivel a legtöbb forrás egy specifikus nézőpontból (pénzügy, foglalkoztatás, stb.) elemzi a rendszert. Néhány rendszerszerűbb próbálkozás kötődik Hatvany és Pucik (1981b), vagy Richard Pascale és Anthony Athos nevéhez (1981). Utóbbiak szerint a menedzsment hét eszköz segítségével képes komplex szervezetekre hatni: ezek a felsőbbrendű célok, a stratégia, a struktúra, a rendszerek, a munkaerő, a képességek és a stílus. Ez a koncepció a kontingenciaelmélethez hasonló, melyet az első fejezetben mutattunk be, és amelyet végül a menedzsmentrendszerek elemzési keretének választottunk. Nakagawa (1983) tanulmánya is említésre érdemes: bebizonyította, hogy igazából a „japán menedzsment” kifejezésnek semmilyen határozott és pontos jelentése nincs; számára ez „olyan módszerek és elvek gyűjtőfogalma, melyek egyedinek tűnnek a japán üzleti gazdálkodásra vonatkozóan, de tulajdonképpen – egyenként véve sorra őket – egyáltalán nem tekinthetőek Japán-specifikusnak.” (1)

Az előbbieket figyelembe vételével megkíséreltük átgondolni a japán vezetési rendszert, mint egységes egészet, és így meghatározni az értelmezési kereteit. A szakirodalom tanulmányozása során 30 fő jellemzőt sikerült azonosítani. Az értekezés további részeiben arra teszünk kísérletet, hogy a japán menedzsmentet, mint ezen elemek kombinációját értelmezzük. Az 1. táblázatban látható a kontingenciaelmélet elemei alapján rendszerezett 30 jellemző, összehasonlítva az amerikai rendszer 1990-es évek elején érvényes sajátosságaival.

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

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

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

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

Forrás: a szerző.

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

A következő pontokban annak mélyebb megértésére teszünk kísérletet, hogy a japán vezetési rendszer hogyan alakult ki a feudalizmustól kezdve, és hogyan jelentek meg Japánban egy-egy egységesebb korszakot jelentő vállalatvezetési paradigmák. Ez az ismeret lesz a segítségünkre abban, hogy megfogalmazzunk néhány kutatási kérdést, melyek megválaszolásával a későbbiekben érthetővé válik, hogyan kapcsolódik a japán menedzsment a válsághoz, illetve hogyan viszonyul a változás szükségességéhez.

A feudalizmustól a modern japán vállalatiig

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

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

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

Két japán kikötő Perry admirális általi erőszakos megnyitása, és az ezt követő kikényszerített szerződések okozta külső nyomás elegendő volt ahhoz, hogy szétvesse a feszültségekkel teli sóguni uralmat és az örökletes, teljesítményt nem ösztönző politikai-gazdasági rendszert. A lázongó samurájok arra kényszerítették a sógunt, hogy adja vissza a hatalmát az uralkodónak, így 1868-tól új rezsím kezdődött, melyet Meidzsinek nevezünk. A korábbi samurájokból felállt kormány jelentős reformokat kezdeményezett az egész politikai, üzleti és társadalmi rendszer átalakítására. Az első modern vállalatok, a zaibacuk 1885 körül – a Nyugattal összehasonlítva nyilvánvalóan késői időpontban – jelentek meg, s rendkívül gyors növekedésnek és érésnek indultak (Fruin, 1992).

A zaibacu szó szerint „pénzügyi csoportot” jelent, mely természetesen az általuk végzett pénzügyi és banki tevékenységekre (például hitelezés, pénzváltás) utal, illetve arra, hogy több, eltérő tevékenységet végző céget foglaltak magukba. Bár a zaibacuk nagy részének eredete századokra

vezethető vissza, számuk igazán csak az 1880-as évektől kezdve emelkedett meg az állami tulajdonú vállalatok felvásárlásával és integrálásával, a Matsukata pénzügyminiszter kezdeményezésére létrejött privatizációnak köszönhetően (Pyle, 1996). A nagyok mellett (Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Yasuda), néhány más vállalat is, mint az Okura, Furukawa, Asano, vagy Fujita képes volt Japán első iparvállalataivá fejlődni. A korai stratégiájuk elsődlegesen a vállalatközi tranzakciókra alapult és inkább választék- (diverzifikáció által), mint méretgazdaságosságra, mivel a tömegtermelés fejlődése a 19. század végén még akadályokba ütközött.

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

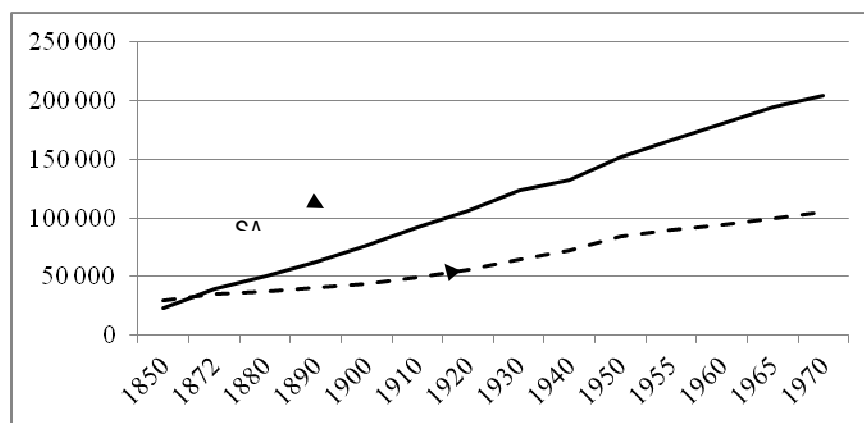
A tiszta technológián kívül képzett munkaerőből is hiány volt, így ebben a tekintetben a japán és amerikai gyárak a taylorizmus előtt rendkívül hasonló módon fejlődtek. A termelési eszközök tulajdonosai közül sokan nem rendelkeztek kellő technikai és vezetési képességekkel, így képzett művezetőket (*oyakata*)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

A tömegtermelés másik akadályát a kisméretű piacok jelentették (lásd 1. ábra). A feudalista japán piac nem volt eléggé kiterjedt ahhoz, hogy támogassa a magas szintű termelést az első iparvállalatok megalakulásakor, bár a kereslet gyorsan nőtt a háborús időszak következtében. 1894-95-ben Japán látványos győzelmet aratott Kína felett, domináns szerepet kialakítva a térségben. Majd 1904-05-ben a japán hadsereg legyőzte Oroszországot is, 1910-ben pedig annektálta Koreát, és fontos piacokat szerzett az I. világháború alatt is, amikor is a nyugati hatalmak figyelmét az európai konfliktus kötötte le (Pyle, 1996). Egy kisebb mértékű „tömegtermelés” az 1910-es évektől indult el Japánban,

három évtizeddel később, mint Amerikában. 1880-ban, a tömegtermelés hajnalán az amerikai népesség mérete 50 millió körülire volt tehető, mely az 1910-es években, a Tudományos vezetés kezdetekor 90 millió fölé emelkedett. A japán népesség az 1910-es években érte el az 50 millió főt, a 90 milliót pedig az 1950-es évek közepén.

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

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



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

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

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

Taylorizmus, hatékonysági mozgalom és Tudományos vezetés

A taylorizmust – annak ellenére, hogy az 1910-es években rendkívül népszerű volt – az 1920-as évek vége felé már elítélték Japánban, és a figyelem Németország és a racionalizáció felé fordult. Ez a pont a taylorizmus fejlődését és a japán menedzsmentre gyakorolt hatását tekinti át. Tsutsui (2001) azt állította, hogy a japán taylorizmus körülbelül az amerikaival egy időben terjedt el, de számos esetben változtattak az eredeti elgondolásokon. Ilyen módosulás volt az 1960-as évek minőségellenőrzési korszaka, mely „lehetővé tette a taylorizmus technikai előnyeinek kihasználását, elkerülve a munkavállalók és szakszervezetek határozott ellenállását” (11).

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

Taylor „A Tudományos vezetés alapelvei” (*The Principles of Scientific Management*) című könyvét már korán, 1913-ban lefordították japánra, ám Taylor hatása már ezelőtt is rendkívül jelentősnek bizonyult. Yukinori Hoshino, aki 1911-ben Amerikában tartózkodott a könyv megjelenésekor, már 1912-es hazaérkezését követően bemutatta saját könyvében a Tudományos vezetését. Toshiro Ikeda Tudományos vezetéséről szóló műve (*Secrets for Eliminating Futile Work and Increasing*

*Production***) 1911-ben látott napvilágot, és 10 év alatt több mint egymillió példányt adtak el belőle. Vállalatokról szóló, gyakorlati esettanulmányok is megjelentek, melyek a Tudományos vezetésnek köszönhetően lettek hatékonyabbak, előadásokat tartottak a nagy presztízsű Tokyo Egyetemen, továbbá 1925-ben megalapították a Japán Taylor Társaságot (Nakase, 1979).

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

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

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

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

Az 1920-as évek végére a nacionalizmus erősödése, valamint a Németországgal való diplomáciai kapcsolatok intenzívebbé válása volt jellemző. A Tudományos vezetésre ráépült a német

** Az eredeti cím *Noritsu Zoshin Mueki no Tema wo Habuku Hiketsu*.

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

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

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

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

Ennek ellenére persze ezek a mélyen gyökerező gyakorlatok és hatékonysági filozófia fennmaradtak a háború utáni időszakban is. Ide sorolhatjuk például a Japánban 1957-ben, amerikai mintára bevezetett teljes minőségellenőrzés (TQC – Total Quality Control) módszereit is (Fruin, 1992). A vállalatok folyamatosan tesztelték és vezették be vagy vetették el az új módszereket, ötleteket, a hatékonyság és a versenyképesség javítása érdekében.

Annak ellenére, hogy csak néhány dokumentált eset maradt fenn a taylorista menedzsmentet közvetlenül ellenző munkavállalókról (Tsutsui, 2001), a taylorizmus kritikájáról is említést kell tennünk. A

legtöbb munkavállalói panasz az új javadalmazási rendszer miatt merült fel, és a képzett szakmunkások is erősen tiltakoztak a korábbi hatalmuk elvesztése ellen. A kritikusok azt is kifogásolták, hogy a Tudományos vezetés lerombolja a munka szépségét, fokozódó individualizmushoz és kizsákmányoláshoz vezet, normává teszi a túlórákat, és szélesíti a munkavállalók és tőkések közötti szakadékot.

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

Emberi viszonyok: kétes létjogosultság?

A 30-as évekbeli amerikai fejleményeknek (jóléti gyökerek, a hawthorne-i tanulságok, és bizonyos, az emberi és személyközi kapcsolatokat fejlesztő technikák) a japán vezetők tudatában voltak a megszállásnak köszönhetően, sőt az amerikaiak japán segítséggel be is vezettek HR elemeket a II. világháború után (Tsutsui, 2001). Az új menedzsmentfilozófia természetesen felkeltette az általános érdeklődést Japánban, különösen a munkavállalók lelkesedése általi hatékonyságnövekedésnek és a békésebb szakszervezeti életnek köszönhetően. Néhány HR módszer, mint például a javaslattevési rendszer vagy az attitűd felmérések, bevezetésre kerültek több vállalatban is. Azonban a teljes HR hatása jelentősen elmaradt az Amerikában látott áttöréstől: bírálói javarészt azt hangoztatták, hogy a japán iparnak nincs szüksége amerikai tanításokra a kommunikáció és a csapatmunka vonatkozásában (Tsutsui, 2001). A mi értelmezésünkben több ok is magyarázza a HR paradigma tartózkodó fogadtatását.

Először is a jóléti szemlélet nem hiányzott annyira a japán vállalatokból, mint Amerikában: a kezdeti ipari vállalkozások nemzeti vagy éppen politikai célokból jöttek létre. A késői iparosodás részleges következményeként, különféle – Nyugaton a kormány kezében összpontosult – feladatok és felelőségek Japánban azonnal magáncégekhez kerültek, melyek így „a társadalmi jólét motorjaivá” váltak (Fruin, 1992: 308). Ezek a feladatok magukban foglaltak mindent, amit az államnak biztosítania

kellett, csak éppen nem volt meg az ehhez szükséges háttér: a vállalatok biztosították az oktatás egy részét, a lakhatást, az egészségügyi ellátást, a nyugdíjat, az utazási támogatást vagy megélhetési költség-kiegészítést. Már viszonylag korán, az 1920-as évektől kezdődően több törvény gondoskodott az állam által nyújtott jóléti alapszolgáltatásokról, azaz a szociális biztonságról, öregségi nyugdíjról, munkanélküli segélyről, balesetbiztosításról és minimálberről (Cole, 1971). Japánban az alkalmazottakat „vállalati embereknek” hívják: a vállalat teljes megélhetést biztosít a dolgozónak – és családjának –, a dolgozó ott tölti el (vagy néha áldozza fel) egész életét (Marosi, 1985). A cég gondoskodik a feleségek életéről, és gyakran az iskoláztatásáról is (Abegglen, 1960).

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

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

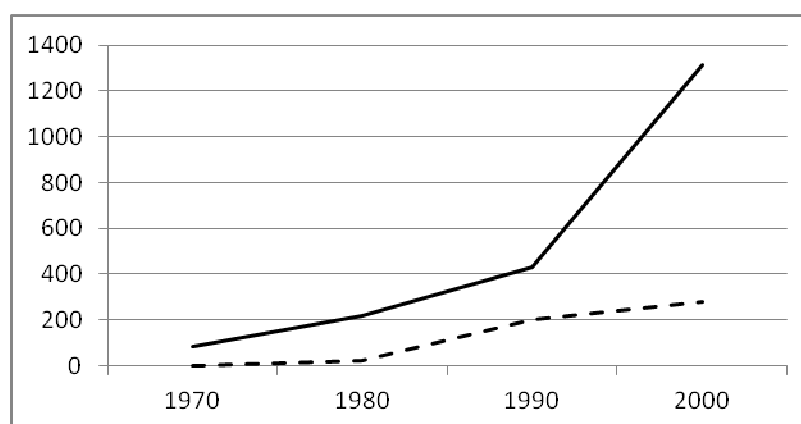
„Napjainkban az empowerment, mint vezetői ellenőrzési eszköztár kap kiemelt figyelmet. Az empowerment koncepció lényege, hogy minden munkavállaló önként cselekszik, szem előtt tartva a cég céljait és értékeit. Az empowerment így a dolgozók elkötelezettségét is jelenti a vállalatuk és munkájuk iránt, a közösen vallott értékek mentén. A munkavállalók bevonása együtt jár a folyamatok javulásával. Ez az elköteleződés nemzetenként eltérő lehet; a japán vállalatokban például az empowerment erősen beépült a vállalat kultúrájába és menedzsmentjébe.” (Lee, 2000: 413)

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

Szerkezeti megújulás és a japán termelési modell exportja

Az amerikai vállalatok elindultak a nemzetközivé válás útján az 1950-es években, s ennek következtében szervezeti struktúrájuk is átalakult (divízionálissá vált). Ez a szerkezeti fejlődés elvezetett a menedzsment elméletek és a globális környezetben is helytálló menedzserek alkalmazásának szükségességéhez. Alapjában véve ennek az új paradigmának a létrejöttét az amerikai működőtőke-befektetések európai országokba történő jelentős mértékű kiáramlása idézte elő.

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



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

Ahogy a 2. ábra mutatja, az 1980-as évekre Japánt is elérte a külföldi befektetések „láza”, ekkor ugyanis az erős jen ösztönözte a japán ipar kitelepülését. Ismét azt mondhatjuk, hogy az új paradigma 30-40 évvel később alakult ki Amerikához képest: Japán csak 1985 után találkozott igazán a sokféle, változatos piaccal – annak ellenére, hogy vezető vállalatai (melyeket Ohmae is említett) már hatalmas tudást halmoztak fel a külföldi piacokkal és munkaerővel kapcsolatban. Az 1980-as évek második feléig jellemzően a kereskedőházak exportáltak, a kihelyezett termelés még nem terjedt el annyira a japán gyakorlatban.

Mi itt amellet érvelünk, hogy a Szerkezeti megújulás paradigma későn és csak részben érkezett meg Japánba, s ez egyértelműen csökkentette erejét és jelentőségét. A szervezeti struktúra központi szerepet játszik az érvelésünkben – a stratégiával együtt, hiszen Chandler (1962) óta tudjuk, hogy a termékválasztékra vonatkozó stratégia közvetlenül kapcsolódik a szervezeti formához. A nagyvállalatok alapvetően kétféle struktúrában működnek: a funkcionális és a divizionális szervezeti formában.^{††} Az előbbi esetében a termelés helyi szinten szerveződik a gyárakban, de a marketing, értékesítési, pénzügyi, logisztikai és kutatási funkciók a gyár és a vállalati központ között oszlanak meg, vagy a központ fennhatósága alatt maradnak. A központi döntéshozatal az uralkodó, és a felsővezetés részt vesz az operatív munkafolyamatban. A multidivizionális struktúrában viszont az operatív tevékenység teljes mértékben a divízió vezetésének hatáskörébe tartozik, azaz a felsővezetőknek több

^{††} A mátrix, a virtuális struktúrák és más alternatív formák a funkcionális és divizionális megoldások további finomításaiként foghatóak fel.

ideje marad a stratégiai tervezésre (Dobák, 1988). Mivel a funkcionális struktúrát a tömegtermeléssel együtt járó alacsonyabb termelési költségek elérésére tervezték, kapcsolatot fogalmazhatunk meg a tranzakciós költségorientáció és a funkcionális forma között, míg a divizionális szervezetek dilemmáit könnyebben kezelhetjük az ügynökelmélet segítségével.

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

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

A méret mellett persze különféle más tényezők is akadályozták a japán cégek divizionális szervezetté alakulását. Először is már említettük a termelési és elosztási funkciók elkülönítését. A termékek tradicionális hálózatokon történő disztribúciója elsősorban választékgazdaságosságot biztosított, mivel ugyanazt az intézményrendszert tudták felhasználni többféle termék esetében is. A marketing, értékesítés, K+F, termelés, és logisztika termékvonalak szerinti szétosztása és divíziókba történő újjászervezése így a japán modell szöges ellentétének tűnt. A japánok hierarchikus gondolkodásához is közelebb állt a funkcionális struktúra. A keirecuk nem voltak annyira nagy méretűek és bürokratizáltak, ha a külön egységeket nézzük: a csoportstruktúra volt az, még ha virtuálisan is, amely terjedelmessé tette őket. Így ezeknek a határozottan elkülönülő egységeknek a stratégiája sokkal

inkább egy specifikus termékvonalon alapult, mint a több termékcsaládot is magában foglaló, széles választékon. A japán humán erőforrás politika érdeke szintén az volt, hogy – amennyire csak lehetséges – őrizze meg a rendszer centralizáltságát.

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

A buborék kipukkadása és a globális verseny fejlődése

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

1985 szeptemberében az öt legfontosabb ipari ország pénzügyminiszterei New Yorkban, a Plaza Hotelben találkoztak, hogy kezeljék Japán óriási kereskedelmi fölényének problémáját, és végül megegyeztek közös intézkedésként a dollár árfolyamának leszállításában. Ezt a megállapodást Plaza Egyezménynek nevezték el, melynek következményeképpen egy éven belül a dollár értéke 240-ről 160-ra esett a jennel szemben (Ohtsu, 2002). Az amerikai célkitűzés a japán export mesterséges versenyképességének ellensúlyozása volt, melyet feltehetőleg az alulértékelt jen okozott, és amely ezáltal gyengítette Japán rendkívüli kereskedelmi többletét. Úgy tűnt, a stratégia jobban működött, mint amennyire várták, hiszen a dollár értéke zuhanni kezdett a jennel szemben, lecsökkentve ezzel a japán

exportot. Ennek orvoslására a japán kormány szabadon engedte a monetáris politikát és drasztikusan alacsony szintre, 2,5 %-ra csökkentette a kamatlábat (Graham 2004, Abegglen 2006). A hitel olcsóvá, és könnyen megszerezhetővé vált, mely egy új, zaitech-nek nevezett vállalati „divathoz” vezetett a japán cégek esetében: spekulációs ügyletekkel és befektetéseken keresztül a vezetők sokszor több pénzt kerestek, mint a rendes üzleti tevékenységükből. Hatalmas tőkét halmoztak fel és külföldi vállalatokat kezdtek felvásárolni, főleg Amerikában és Európában. Az 1980-as évek végére a reálgazdaság elértéktelenedett a pénzügyi spekulációval szemben. A vállalatok termelésük jelentős részét más, olcsó munkaerőt biztosító ázsiai országokba szervezték ki, s ez segítette elkerülni az erős japán negatív hatásait.

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

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

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

Érdekes volt ugyanis a buborék kipukkadásával kapcsolatban az azonnali reakció hiánya. A vezető amerikai üzleti lapban, a Harvard Business Review-ban például egészen 1993-ig nem szerepelt cikk erről, és az első, a japán termeléshez köthető, kritikai élű írás 1993 májusában jelent meg egy meglehetősen visszafogott címmel („Japanese Manufacturing”, azaz „Japán termelés”). Az első,

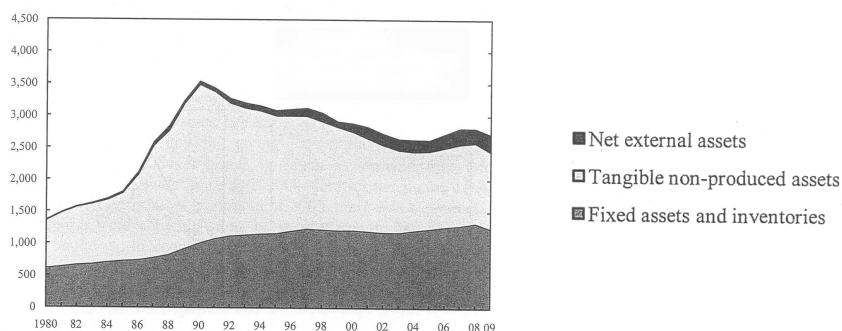
kifejezetten a buborék kipukkadásáról szóló, elhúzódo recessziót említő cikket igen későn, 1993 novemberében jelentették meg egy japán szerző tollából ugyanitt, s ez már megkérdőjelezte Japán hosszú távú versenyképességét (Hori, 1993). A japán bankok bukásáról szóló első írás 1994 júliusára tehető.††

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

1995-ben például 22 milliárd dollárnyi működőtőke vándorolt Japánból az USA-ba (7 milliárd dollár a termelésbe). Liker, Fruin és Adler (1999) alapján ennyi volt a teljes beruházási keret, melyet kb. 1700 gyár megnyitására, illetve kibővítésére fordítottak szerte Amerikában. Egy ekkora beruházási kapacitás láttán nehéz azt mondani, hogy „ez az ország mély válságban van”. A 3. ábrát nézve megfigyelhetjük, hogy a gazdasági tevékenység 1985 és 1990 között normál szintet ért el, a helyzet tehát nem látszik olyan rossznak.

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

3. ábra: Japán nemzeti vagyona (trillió jen)

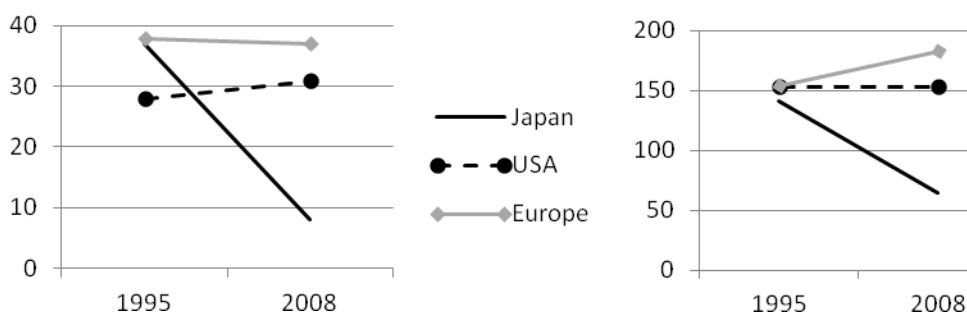


†† Ezzel ellentétben a Lehman-válságot említő első cikket 2009 januárjában közzétették, négy hónappal a csődöt követően.

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

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

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



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

Japán menedzsmentparadigmáinak összefoglalása

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

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

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

Klaszterek a japán társadalomban

A reformtörekvések ellenére az 1990-es évek óta nem történt drasztikus változás a japán üzleti gyakorlatban. Eddig olyan történelmi és kulturális magyarázó tényezőket azonosítottunk, melyek a folytonosságot látszanak erősíteni a változással szemben. Ugyanakkor kevés adatunk van arról, hogy viszonyul a mai társadalom a „rég” menedzsmentmódszerekhez, holott ez nagyban javíthatná a megváltozásukkal kapcsolatos attitűdök megértését. Mint Hanaoka (1997) írta, a szervezet tagjai is részei a menedzsmentrendszernek, így összefüggés van a viselkedésük, attitűdjük, valamint az adott vállalat vezetésének sajátosságai között.

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

A kutatás kulcsfontosságú eleme tehát annak azonosítása, kik a változás mozgatórugói („ügynökei”) Japánban, és kik a hátráltatói. Ebből vonhatunk majd le további következtetéseket – nevezetesen, hogy mi indokolja ezen csoportok cselekedeteit és döntéseit. Teljesen bizonytalan és kétséges, hogy egy amerikanizáltabb rendszer jobban megfelelné-e a japánoknak, mint a saját hagyományaik. Dore bölcs kérdését idézve: „Kinek az érdekében kéne megváltoznia Japánnak?” (Dore, 2000) Ez a fejezet elsősorban azzal foglalkozik, miként közelítik meg a kérdést maguk a japánok.

A terep előkészítése: Kutatási terv

A szakirodalomból kitűnik, hogy Japánban mindmáig jelentős mértékben maradtak fenn régi gyakorlatok, bár számuk és mértékük kétségkívül csökkent. Az, hogy milyen mértékű a csökkenés, nem világos, továbbá nehéz elegendő naprakész kutatási adatot begyűjteni arról, hogyan is változott a vezetés filozófiája 1990 (a buborék kipukkanása) óta. Egy japán menedzsmenttel foglalkozó új kutatási projektnek statisztikai bizonyítékkal kell tehát szolgálnia a jelenlegi helyzetről, és ugyanakkor fel kell

fednie annak részleteit, hogyan érez a japán társadalom ezekkel a gyakorlatokkal kapcsolatban: melyiket támogatja, illetve melyiket szeretné eltűnni látni. A Japánról szóló legtöbb forrás kvalitatív kutatáson alapszik, melyhez megfelelő japán nyelvtudás szükséges. A külföldi kutató erőforrásai és ismeretei lehetetlenné tették ezt a módszert, de az előző fejezetben részletezett korábbi kvalitatív kutatások jó alapot szolgáltattak a mostani munka elkészítéséhez. A kutatási kérdésünk megválaszolása és a jelenlegi társadalmi attitűdök mérése céljából az tűnt ideális megoldásnak, hogy egy viszonylag nagy válaszadói panel bevonásával osztályoztatjuk a korábban azonosított összetevőket.

A külföldi elemzők gyakran hangot adnak meglepetésüknek az olyan statisztikai adatok kapcsán, melyek bizonyítják: a japán nagyvállalatok többsége ma is a régi vezetési módszerekkel dolgozik. A korábbi kutatási adatok alapján feltételezzük, hogy a japán társadalom egy része támogatja a hagyományos módszereket, feltehetően azért, mert ez a társadalmi hatalmuk forrása. Könnyen lehet, hogy a fent említett csoport meghatározó létszámot (arányt) vagy hatalmat képvisel a társadalom többi részéhez képest. Egy másik lehetséges magyarázat, hogy a japán menedzsmentrendszer összetevői annyira összefonódtak, hogy nehéz – ha nem lehetetlen – megváltoztatni az egyiket anélkül, hogy az a többire is kihatna, s ez további akadályokat állít a jelentős átalakulás útjába.

Jelen kutatásban az előbbi kérdésre fogunk koncentrálni, és megpróbáljuk feltérképezni a változáshoz való viszony alapján egymástól elkülöníthető társadalmi csoportokat. Egyrészt tisztázni kell, mi a japán társadalom (annak minden tagja: foglalkoztatottak és munkanélküliek, férfiak és nők, fiatalok és öregek...) általános álláspontja a menedzsment korábban ismertetett 30 jellemzőjével kapcsolatban. Másrészt ki kell deríteni, vannak-e támogatóik az említett elemeknek, és ha igen, kik azok.

A vizsgált összetevők támogatottsága (hipotézis)

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

A hagyományos menedzsment-összetevők javarészt a mai napig érvényesek, bár az erejük sokszor csökkent (Abegglen, 2006). Az intézményi felfogás alapján azt kell mondanunk, hogy mindez azért van így, mert a japán cégek aktuális vezetősége és állandó státuszú dolgozói bizonyára támogatják ezeket az elemeket. A támogatók kikerülhetnek a japán politikai elitből és / vagy a vállalatok

üzleti elitjéből is (a kettő egyébként is összefügg az *amakudari* miatt), de valószínűleg a nagyvállalatok rangidős férfi tagjairól van szó.

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

A kérdőív

Felsoroltuk a japán menedzsmentrendszernek a szakirodalomban ismertett minden „klasszikus” elemét, (lásd az 1. táblázatot), és ezekből hoztuk létre a kérdőív változóit. A kérdőív célja a japán társadalom (az ott élő külföldieket is beleértve) vállalatvezetéssel kapcsolatos attitűdjeinek felderítése, és az előző pontban megfogalmazott hipotézis tesztelése. Ennek megvalósításához legalább egy (érzékeny, vagy alaposabb megértést igénylő témák esetében több) szempontból visszajelzést kellett kapnunk minden tételtől.

A 30 elem közül 26-ot sikerült operacionalizálni, és így legalább egy olyan változóhoz jutni, melyet a felmérés mérni tudott. Az operacionalizálás során létrehozott elemekhez, összesen 73 kérdéshez két további kérdést adtunk kontroll változóként, vagyis összesen 75 kérdésünk lett. Mivel az volt a célunk, hogy a válaszok összehasonlíthatóak legyenek a szakirodalomban közölt eredményekkel, a kérdések hasonló logikát követtek: az egyik részük az adott menedzsmentgyakorlattal kapcsolatos attitűdöket mérte, a másik pedig egy szakirodalomból vett magyarázatot tartalmazott, hogy a válaszadók könnyebben megértsék a kérdést. Egyes tételek megfogalmazása pozitív nézetet tükrözött a hagyományos menedzsmentről, másoké negatívát, és a két irány rapszodikusán változott, hogy lássuk, mennyire figyelnek a válaszadók. A tíz válaszadóval végzett tesztvizit követően a végleges kérdőívet feltöltöttük a SurveyMonkey honlapjára, és a válaszadók az interneten keresztül válaszoltak.

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

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

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

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

Panel, módszertan és relevancia

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

Bár a kutatás a japán társadalom egészének a véleményét kívánta tükrözni, kijelöltünk bizonyos kiemelt célcsoportokat is, hogy biztosan releváns adatokat kapjunk. A célcsoportok a következők voltak: gyakorló menedzserek (jelenleg potenciálisan domináns csoport), BA, MA, illetve MBA szintű gazdasági programok oktatói (tudományos szakértők, jelenleg potenciálisan domináns csoport), gazdasági tanulmányokat folytató diákok (potenciálisan domináns csoport a jövőben). Ezzel párhuzamosan

kontrollvéleményeket is begyűjtöttünk egyéb kategóriákból, hogy Japán minden régiójából, mindenféle nemzetiségtől és státuszhierarchia-szintről érkezzen visszajelzés, valamint nem és életkor szempontjából kiegyensúlyozott csoportokat kapjunk.

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

Az online adatgyűjtési módszer jó módszernek bizonyult a hiányos válaszok kiszűrésére. Minden kérdést meg kellett válaszolni, csak így lehetett továbblépni a következő oldalra (kivéve a jövedelem kérdését a kérdőív végén), következésképpen nem voltak véletlenül kihagyott értékek. Minden be nem fejezett kérdőívet figyelmen kívül hagytunk.

Másrészt azonban meg kell említenünk, hogy az online adatgyűjtés bizonyos hátrányokkal is jár, mivel személyes kapcsolat hiányában nem lehet segíteni a válaszadóknak, és a válaszadás folyamata is kevésbé ellenőrzött. A válaszadók őszintesége persze online eszközökkel is ellenőrizhető, és a fizikai kapcsolat hiánya akár előnyös is lehet, hiszen a válaszadók kevesebb befolyásoló tényezőnek vannak kitéve. Esetünkben például a kérdőívbe épített ellenőrző rendszer, amely a koherenciát és a válaszadók figyelmét ellenőrizte, kiszűrte az inkoherens válaszokat, miáltal nőtt az adatok megbízhatósága. A szűrés utáni, további elemzésre alkalmas végső állomány 796 megválaszolt kérdőívet tartalmazott, melyek kódolt válaszait aztán kvantitatív módszerekkel elemeztük. Bízunk abban, hogy klaszterelemzéssel kideríthetjük, milyen jellegű emberek támogatják a hagyományos módszereket. Ideális esetben korrelációs mátrixokkal és sokdimenziós skálázással képet alkothatunk a mért összetevők közötti kapcsolatokról is.

A végleges panel meglehetősen kiegyensúlyozott életkori képet mutat: a válaszadók 51,6 %-a férfi és 48,4 %-a nő. Életkoruk 19 és 74 év közé esik, és az egyazon vállalatnál eltöltött leghosszabb szolgálati idő 42 év. A származást illetően 86,8 % japán, 4,4 % ázsiai országokból származik, 3,5 % európai, 4,2 % angolszász,^{§§} 1,1 % pedig egyéb országokból jött. Körülbelül 40 % egyedülálló, 49 % házas, 11 % párkapcsolatban él. Körülbelül 40 %-nak vannak gyermekei és 60 % gyermektelen. A válaszadók 88 %-a dolgozott már Japánban, és 96 % tervezi, hogy a jövőben fog. Összesen 54 % él

^{§§}Egyesült Államok, Nagy-Britannia, Ausztrália, Kanada.

Kantóban (Tokio környékén), a többiek Japán különböző tartományaiban laknak. Viszonylag jól képzettek, és több mint 63 % rendelkezik legalább BSc fokozattal.

Az adatbázis előkészítése

Kockázati tényezők, lehetséges hibák: az adatok megbízhatósága

Mielőtt még az elemzésre térnénk, néhány megjegyzést kell tennünk az esetleges mérési hibákról, hiszen minden kvantitatív elemzésnél előfordulnak ilyenek (Hair és mások, 2006). Ennek a bekezdésnek a fő kérdése az adatbázis megbízhatósága, mivel annak érvényességét elsősorban a kapcsolódó szakirodalom korábbi, alapos elemzése biztosítja: a történelem, a szociológia és az ittenihez hasonló tereptanulmányok áttekintése alapján a szerző feltehetően pontosan megértette a kérdéses jelenségeket és azok mérhetővé tételét.

Az internet-alapú adatgyűjtést először is az adatbázis általános minőségét veszélyeztető tényezőként kell megemlíteni. A válaszadók tetszésük szerinti időben és helyen válaszolhattak, mindenfajta kutatói ellenőrzés nélkül. Az adatok nagyobb megbízhatósága érdekében a hiányos válaszokat (kb. 10-20 %) nem vettük figyelembe, és a motiváció-hiány bizonyítékának tekintettük. A szerző továbbá kiszűrte az előző pontban is említett inkoherens válaszokat. A megmaradt válaszoknak három olyan jellemzője volt, melyek az adatbázist általánosan megbízhatóvá teszik: (1) megfelelő időhatárokon belül, átlagosan 18-19 perc alatt rögzítették őket; (2) hiánytalanok voltak; (3) olyan alapvető belső koherencia jellemezte őket, mely azt bizonyítja, hogy az értékeket tudatosan adták. Mivel azonban sokszor nehéz pontosan válaszolni és a támogatás / elutasítás szintjét egy kérdőívben belül is következetesen alkalmazni, feltételezhetjük, hogy vannak bizonyos mérési hibák az adatbázisban. A profil-kérdésekre adott válaszok feltehetően helytállóak, de itt sem fogadhatjuk el 100 %-osan az eredményt.

A másik megbízhatósági kockázat a mintavételben rejlik: mivel a válaszadókat nem véletlenszerűen választottuk ki, nem tudhatjuk, mennyire reprezentatívak a nézeteik az egész társadalomra vonatkozóan. Bár ellenőriztük a fordítások pontosságát és igyekeztünk gondoskodni az egyetemes jelentéshasználatról, az azonos fogalmak vagy kulturális előfeltevések eltérő értelmezése is torzulásokat eredményezhet és korlátozhatja az eredmények általánosíthatóságát. Végül pedig az adatok értelmezését illetően nem szabad megfeledkezni arról, hogy a válaszok talán vágyakat és nem feltétlenül tényeket fejeznek ki.

A válaszadók visszajelzései világossá tették, hogy egyeseknek nehézséget okozott, hogy két dologról mondjanak véleményt egyszerre. A válaszadók ugyanis nemcsak az adott vezetési módszert értékelték, hanem azt az okot is, amely miatt rokonszenveztek vele vagy elutasították. Ez szándékosan történt így: a kijelentések kifejezetten a szakirodalmon alapultak (amely tartalmazhat hibákat), és azt célozták, hogy magára az irodalomra vonatkozóan is kapjunk visszajelzéseket.

Összefoglalva: az a tény, hogy a válaszadók 75 különböző módon fejezhették ki magukat, elég érvényessé teszi az adatbázist ahhoz, hogy dolgozni lehessen vele, de nem szabad elfeledkeznünk a mérési hibák kockázatáról. Szerencsére a mintánk elég nagy ahhoz, hogy erősen csökkentse a fent említett kockázati tényezőket. Az utolsó szempont, hogy a kérdőív megfogalmazásának és nyelvének (japán) köszönhetően nem volt szükség arra, hogy a válaszadók tudjanak angolul, egy bizonyos csoporthoz tartozzanak, vagy képzetek legyenek nemzetközi gazdasági kérdésekben. Ilyen értelemben a felmérés lehetőséget teremt a helyi attitűdök mélyebb megértésére és a nemzeti menedzsmentjellemzők jobb összehasonlítására.

Az adatok vizsgálata

A hiányos esetek törlését követően figyelmünket a kilógó értékekre (outlier) és a többváltozós elemzés előfeltételeire fordíthatjuk.

A fentiekben elmagyaráztuk, hogyan történt az inkohereus válaszok kiszűrése a kérdőív beépített ellenőrző rendszere segítségével. Ez a folyamat jelentősen növelte az adatok megbízhatóságát, sőt az esetleges szélsőértékeket is kiiktatta: a végső adatbázisban egyáltalán nem találtunk ilyeneket a szóródási képekben (scatter plot). A klaszterelemzés során két kilógó értéket találtunk és vontunk ki, azaz az adatelemzés további részében a végső panel 794 választ tartalmazott.

Az adatelemzés előtt meg kellett vizsgálnunk, hogy az adatok megfelelnek-e a sokváltozós elemzés statisztikai előfeltételeinek és megállapítottuk, hogy igen. Kiderült, hogy minden változó normál eloszlású (ellenőriztük a hisztogramok csúcsosságát és ferdeségét). A linearitás ellenőrzésekor nem találtunk nemlineáris kapcsolatokat (korrelációkat) a változók között.

Az adatok előkészítése

A lehetséges mérési hibák tudatában már megkezdhattuk a munkát az adatokkal. Az adatbázis tisztítását követően azonban meg kellett még tenni pár lépést a hatékony adatelemzés előkészítése érdekében. Az első hat (igen / nem típusú) kérdést a már említett okokból kiválasztottuk. Technikai értelemben – némi adattorzulás árán – lehetséges lett volna ezt a 6 változót is feljavítani az ordinális mérési skála szintjére (Füstös és mások, 2004), de a többi 69 tétel elegendőnek bizonyult az elemzéshez. Ezt a lehetőséget így elvetettük.

A következő lépésben az attitűd-elemzés hatékonyságának javítása céljából a változókat egyirányúvá kellett alakítani az értelmüket illetően. A hagyományos japán menedzsmenttel kapcsolatban pozitív jelentést tartalmazó kijelentéseket meghagytuk úgy, ahogy voltak. A negatív elemeket, melyek a hagyományos összetevőket bírálták, átfogalmaztuk, és a válaszaikat tükröztük.

Eredmények: az elmélet és a gyakorlat összevetése

Az új, átalakított adatbázis lehetővé tette, hogy felmérjük, mennyire elégedettek a válaszadók a japán stílusú vezetéssel. Elsőként az egész rendszer általános támogatottságát vizsgáltuk meg (együtt a 26 operacionalizált elemet).

Általános kép a rendszer támogatottságáról

Mivel a 7-es válasz a japán hagyományos módszerek teljes elismerését, az 1-es pedig teljes elutasítását jelentette, értelmezhetőnek tűnt, ha válaszadónként összegezzük a változókra adott értékeket. Ez a módszer bizonyára nem eléggé kifinomult, hogy meggyőző, szignifikáns eredményeket kapjunk, az ilyen egyszerű módon nyert előzetes eredmények azonban segítenek eldönteni, milyen irányba haladjunk tovább. A 32. ábra ezeknek az összértékeknek a teljes mintára vetített görbáját ábrázolja.

5. ábra: A hagyományos menedzsmet általános támogatottsága***



Célszerű néhány csoportot elkülönítenünk a támogatás szintje szerint. Két szélsőséges csoportot találunk mind a pozitív (300 fölött), mind a negatív (250 alatt) széleken. Először ennek a két csoportnak a jellegzetességeit vizsgáljuk meg. Nehéz megállapítanunk, hogy ők vajon tényleg határozottan támogatják / elutasítják a rendszert, vagy egyszerűen csak arról van szó, hogy szívesebben adnak szélsőséges értékeket válaszaikban. A legkisebb érték 182 volt, a legnagyobb pedig 349. A két szélsőség mellett a 300-250 közötti sávot is érdemes megvizsgálnunk. Ehhez négy csoportot tudunk elkülöníteni a mintában: 300 feletti, 300 és 275 közötti (közösén: „támogatók”), és 274 és 250 közötti, valamint 250 alatti SUM értékekkel (az utóbbiak az „elutasítók”). Az egész mintát a módusznál, 274 pontnál választjuk ketté. A csoportokat a 15. táblázat ábrázolja.

A rubrikák fölötti számadat az adott kategória átlagát jelzi, alatta találjuk a szórást. Az adatbázisban a férfiakat 1-gyel, a nőket 2-vel kódoltuk. A származási ország esetében az 1 Japánt, 2 Ázsiát, 3 Európát, 4 az angolszász országokat, 5 pedig az egyebeket jelöli (amelyekből csak néhány volt).

*** Ez a mérőszám egy „SUM” nevű számított változón alapul, amely válaszadókként összesíti a 69 változó értékeit.

2. táblázat: Keresztábra a japán stílusú vezetés általános támogattságáról (SUM)

ÁTLAG Szórás	SUM>300	SUM>274 de </= 300	SUM>/=250 de </= 274	SUM<250
Nem	1,33 0,47	1,48 0,5	1,51 0,5	1,49 0,50
Kor	39,3 14,35	40,76 12,33	37,26 10,84	34,37 10,14
Származási ország	1,15 0,67	1,12 0,5	1,35 0,916	2,04 1,31
Végzettség	4,0 1,24	3,44 1,15	3,82 1,18	4,67 1,37
Cég mérete	3,9 1,6	3,67 1,634	4,05 1,63	4,44 1,5
Egy cégnél eltöltött leghosszabb idő	12,27 11,7	12,175 10,2	9,13 7,48	5,98 6,0
Összesen	52	395	284	67

Forrás: szerző.

A 2. táblázatból azt láthatjuk, hogy a hagyományos japán rendszert határozottan „támogató” személy valószínűleg férfi (bár nem tűnik szignifikáns megkülönböztető tényezőnek a nem). Ebben a csoportban 52 főből 35 válaszadó volt férfi (67,3 %), az ellenkező csoportban (a határozottan elutasítók között) pedig 67-ből 34 (50,7 %). A támogató továbbá valószínűleg egy idősebb személy, hiszen ez a csoport átlagban öt évvel idősebb az ellenkezőnél. Az életkor már markánsabban meghatározó tényező, a négy csoport között ugyanis folyamatosan növekvő tendencia mutatkozik. A legszembeűnőbb különbség a válaszadók származásában látszik: egy határozottan támogató nagy eséllyel japán (94,2 %, vagy 93,1 % a második oszlop esetében), és itt egyáltalán nem találunk angolszász országokból származókat (1,3 % a második csoport esetében). Egy elutasító pedig jó eséllyel Japánban dolgozó külföldi (5,7 % a 3. és 17,9 % a 4. csoport esetében). A szórás ebben az esetben természetesen nagyobb, hiszen a válaszadók nem csupán Japánból származnak (csak 55,2 % a 4. csoportban), szemben a többségében japán támogatókkal.

Érdekes módon a határozottan „elutasítók” általában iskolázottabbak, hiszen ebben a csoportban 67-ből 27 személynek van legalább Master fokozatú diplomája, szemben a határozottan „támogatók” 8 főjével. Az elutasítók úgy tűnik, még nagyobb cégek dolgozói, ami azért meglepő, mert a japán stílusú vezetés zászlóshajói inkább a nagy méretű vállalatok. Kevésbé csodálkozunk az adott cégnél eltöltött időn: az első két csoport egyértelműen nagyobb biztonságot élvez munkahelyén. Nehéz

megállapítani, hogy az elutasítók nem akartak vagy nem kaptak hosszabb idejű szerződéseket, de az élethosszig tartó foglalkoztatás mindenestre befolyásolja a vezetéssel kapcsolatos érzéseket, amint azt Saito és Vaszkun (2010) is megmutatta.

Elemzésünk jelen stádiumában – bár statisztikai bizonyítékok egyelőre nem állnak rendelkezésünkre – megállapíthatjuk, hogy létezik egy, a hagyományos gyakorlatot többé-kevésbé támogató, illetve egy azt elutasító csoport. Azok, akik változtatásokat szeretnének, összetettebb csoportot alkotnak nem és származás tekintetében, és nem tudnak, vagy nem szeretnének hosszú ideig ugyanannál a cégnél maradni. Ők viszonylag jól képzettek, és lehetséges, hogy még diákok, vagy Japán egyik legnagyobb cégénél dolgoznak határozott idejű szerződéssel. A másik, a hagyományos rendszert határozottan támogató vagy védő csoport láthatólag idősebb, legfeljebb BA szintű diplomával rendelkező japán férfiakból áll, akik hosszú távú foglalkoztatást élveznek viszonylag nagy szervezeteknél. Mintánkban tehát 56 % volt a hagyományos rendszer támogatóinak aránya, 44 % pedig az azt elutasítóké, nem állíthatjuk azonban, hogy mintánk bármilyen értelemben is reprezentatív lenne.

Részletesebb vizsgálat: belső erők a társadalomban

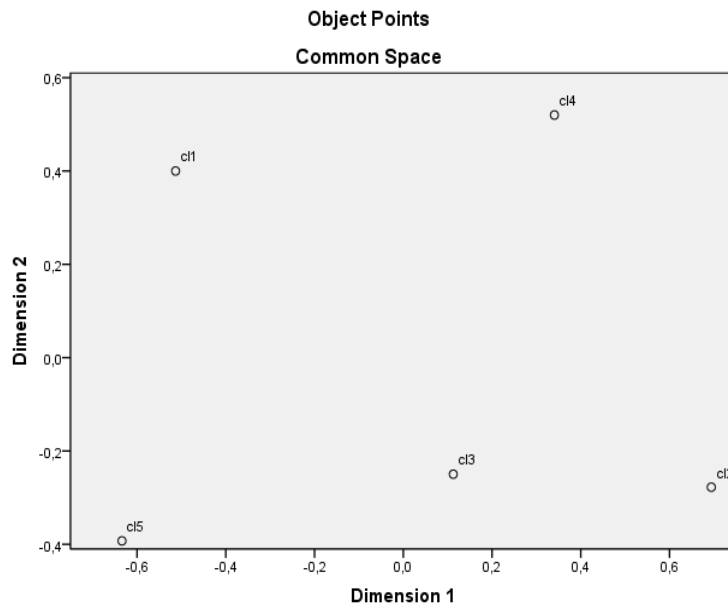
Ebben a pontban, ahogy a kérdőív készítésekor is terveztük, a válaszadók mintáját klaszterekbe soroljuk, hogy a japán hagyományos gyakorlatokat támogató és elutasító személyek elrendeződéséről tisztább képet kapjunk.

K-means (nem-hierarchikus) klaszterezést hajtottunk végre: 9-ből 4 klaszterig jutottunk az iterálás után, 4 vagy 5 klaszter tűnik a legstabilabb struktúrának. A többdimenziós skálázás eredménye szerint 5 klaszter esetén a klaszterközpontok közötti távolság már elég nagy volt, de közülük kettő kissé túl közel esett egymáshoz. 4 klaszter esetén viszont az egyik klaszter kezelhetetlenül nagyra tűnt a többihez képest, és ez bizonyára félrevezető következtetésekhez is vezetett volna. Mindezek alapján így végül azt tűnt optimálisnak, ha a modellünket öt klaszterre alapozzuk. Az s-stress érték (0,0007) is megerősíti, hogy modellünk jól képezi le a valóságot.

A klasztereket közelebbről megvizsgálva találunk USA-barát (az „úttörők”) csoportot, igazolódni látszik a „közösségi vállalat” koncepció elméleti jelentősége, találunk a régi menedzsmentmódszereket

komolyan támogató csoportokat és a harmóniát és teljesítményt tisztelőket is. Hely hiányában alább nem tüntetjük fel az összes klaszterátlagot és klaszterjellemzőt (profiladatokat).

6. ábra: Az 5 klaszter többdimenziós skálatérképe (Proxscal) két dimenzióban



Forrás: SPSS (PASW Statistics 18)

1. klaszter: „Az úttörők”

Az összes japán résztvevő 6,7 %-a került az 1. klaszterbe, ami meglehetősen kevés. Ide került az angolszász származásúak 57,6 %-a, amely viszont kiemelkedően magas arány. Ha a -31,8-as összpontszámot (összes távolság, minden változó részvételével) összehasonlítjuk a mintaátlaggal, ez a csoport vezetésfilozófiai értelemben kifejezetten japánellenesnek bizonyul.

Annak fényében, ahogy az 1. klaszter 92 tagja az átlagos válaszadóhoz képest gondolkodik, (a hagyományos japán rendszert) „elutasítóknak” nevezhetjük őket. Erős a kísértés, hogy ezt a csoportot többé-kevésbé azonosítsuk az előzetes (keresztátlás) elemzésünk során kapott 67 fős „határozottan elutasítók” csoportjával. A profiljellemzők valóban nem meglepőek: 33,3 évesek (módusz = 21 év), és átlagosan 5,84 évet töltöttek egy vállalatnál. Az egy cégnél töltött idő görbéje továbbá erősen balra ferde; a tagok többsége 0-5 évet töltött ugyanannál a cégnél, és határozottan ellenzik a nyugdíjig tartó foglalkoztatás koncepcióját. Nem csupán viszonylag fiatalok, de képzésük is sokáig tart: ebből a

szempontból ők a „bajnokok”, az 5. klaszter tagjaival együtt. 37 %-uk még mindig tanul, és tipikusan mester vagy doktori fokozatot érnek el. Ez a két faktor közösen már magyarázatot adhat az egy cégnél eltöltött viszonylag rövid időre, azzal a ténnyel együtt, hogy nem is szeretnék egy helyen sokáig maradni. A jövedelmi szint korrelál a végzettség szintjével: a gazdagok (40 %-uk 5. szintű jövedelemmel rendelkezik) leginkább az 1. klaszterbe kerülnek.

Érdekes továbbá, hogy elsősorban nagyvállalatoknál dolgoznak: 72,3 %-uk 4-6-os méretű cégnél dolgozik, és egy több mint 5000 alkalmazottat foglalkoztató cég (6-os méret) dolgozója legnagyobb valószínűséggel az 1. klasztert választja. A végzettség korrelál a vállalat méretével – ennek egyik magyarázata lehet, hogy a magasabb végzettségűek (akik emiatt az 1. klaszter tagjai) inkább nagyvállalatoknál dolgoznak, ahol képességeiket és tudásukat jobban megbecsülik. Másik lehetséges magyarázat, hogy a nyugdíjig tartó foglalkoztatás vonzóbb egy kis cég dolgozója számára, aki kisebb eséllyel éri azt el. A nagy szervezetekben észlelhető erős nyomás és feszültség tehát a japán gyakorlat problémáiról árulkodik.

Összességében az 1. klaszter tagjai viszonylag fiatalok, magasan képzettek, és nagy valószínűséggel angolszász származásúak. Általában tehetősek, és nagy vállalatoknál dolgoznak. Ellenzik a nyugdíjig tartó foglalkoztatást, a védett piacrendszert, a szenioritást, a nemi alapú megkülönböztetést, és a teljesítményt tartják a fizetés és az előléptetés legfontosabb feltételének. Japán „standardokhoz” képest erősen kockázatvállalók és individualisták.

2. klaszter: a status quo hívei

3. táblázat: A 2. klaszter átlagai az összesített átlagokhoz képest

2. KLASZTER	N=311
Nem igazán jó, ha az embernek nő a főnöke: vezetőként nem tudnak olyan jól teljesíteni, mint a férfiak.	0,82
A japán cégek jól boldogulnak a munkaerő-toborzással.	0,66
„Az egyszerre felvett alkalmazottakat egyszerre kellene előléptetni: ez elősegíti a dolgozók közötti együttműködést, és korlátozza a káros versengést.”	0,64
Ha egyszer új munkát keresek, nem fogom elküldeni az önéletrajzomat állásközvetítő cégeknek.	0,63
Jobb, ha nem léptetjük elő nagyon gyorsan az alkalmazottakat: az idősebb vezetők rendszerint jobb munkát végeznek.	0,61
Még ha valaki kiváló képzettséggel rendelkezik is, nem jó gyorsan előléptetni, hiszen lehet, hogy a beosztottai sokkal idősebbek lesznek nála.	0,60
Normális dolog, hogy a nők felmondanak, amint férjhez mennek vagy gyereket szülnek.	0,56
Általában nem szerencsés az üzletben kockáztatni.	0,55
Nem mindig jó, ha egy céget határozott vízióval rendelkező vezető irányít.	0,54

Elismerem a férfiak és nők közti egyenjogúságot, de valahogy kényelmesebb érzés, ha férfi a felettesem.	0,53
A teljesítmény a bér szignifikáns eleme kellene, hogy legyen, de nem jó, ha egy fiatal alkalmazott többet keres, mint egy idősebb.	0,52
A vállalati érintettek köre nem korlátozódik a részvényesekre, és a vezetésnek meg kell jelenítenie ezeket a különféle érdekeket.	-0,55
A csoportcélok elérése közös felelősségünk, nemcsak a vezetőnké.	-0,57
Nagyon fontos, hogy egy-egy cég igazgatói ne csak a tulajdonosok érdekeit képviseljék, hanem a dolgozókéit, az üzleti partnerekét, vagy a társadaloméit is.	-0,57

A japánok 43,9 %-a került a 2. klaszterbe. Ez az adat azt mutatja, hogy egy átlagos japán válaszadó legnagyobb eséllyel ebbe a csoportba kerül. 311 taggal egyébként is ez a legnépesebb klaszter. Ennek alapján a 2. klaszter tűnik a minta legfontosabb csoportjának.

Az átlagéletkor itt 41,2 év, és az egyes korosztályok egyensúlyban vannak (normál eloszlás). Átlagosan 11,9 évig maradnak ugyanannál a cégnél, de a csoport 50 %-a 5-16 év között, ami jóval (5-10 évvel) hosszabb, mint az 1. klaszter esetében.

Végzettségüket illetően sokuk (24,1 %) csupán érettségivel rendelkezik – ez a 3. klaszterrel közösen a legalacsonyabb az egész mintában. A 2. klaszter tagjainak nagy része (44,1 %) azonban elvégezte az egyetemi alapképzést.

Ami a vállalatok méretét illeti, a 2. klaszter tagjai nagyrészt 1-4-es méretű (kevesebb, mint 1000 főt foglalkoztató) vállalatoknál dolgoznak, és a kis (1-es vagy 2-es méretű) cégek alkalmazottjai legnagyobb eséllyel ebbe a klaszterbe kerülnek (50 % és 47,9 %).

Ennek a csoportnak a tagjai valószínűleg állandó dolgozói státusszal rendelkeznek (3. státusz: 41,8 %), és gyakran nyugdíjig tartó foglalkoztatást élveznek. A vezetők (4. státusz) 39,6 %-os eséllyel kerülnek a 2. klaszterbe. A 2. klaszter ugyanakkor nem túl gazdag: állításuk szerint a tagok 76,2 %-ának jövedelme tartozik az 1. vagy 2. kategóriába. Érdeemes észben tartani, hogy a japán vezetők nem kiemelkedően jól fizetettek egy alacsony rangú dolgozóhoz képest, még felsővezetőként sem (legalábbis az USA-ban megszokott szinthez képest).

A teljes panel átlagához képest a változókra összesített klaszterátlag 4,9 ponttal több. Ennek alapján ezek a válaszadók általában támogatják a hagyományos rendszert, de nem olyan erősen, amennyire az 1. klaszter tagjai azt elutasítják. Meg kell azonban jegyeznünk, hogy minél idősebbek a japánok, annál inkább jellemző rájuk, hogy a szélsőségek helyett a középutat preferálják. Lehetséges, hogy a 2. klaszter határozottan támogatja a hagyományos rendszert, tagjai azonban a külföldiekhez vagy más klaszterekhez képest csak mérsékelten fejezik ki érzéseiket.

Azt is fontos kiemelni, hogy a pozitív adat a nagy átlaghoz képest számított érték, és nem jelent feltétel nélküli támogatást. Az első (női vezetőkkel kapcsolatos) item például a mintaátlagnál 0,8 ponttal magasabb értéket kapott, a klaszterátlag azonban 3,4, amely még mindig inkább a férfiaknál rosszabbul teljesítő női vezető képének enyhe elutasítását fejezi ki. Ez a megállapítás a táblázat legtöbb itemére érvényes, még a negatív eltérések esetében is (például az érintetti szemlélettel kapcsolatban), amelynek változóit 4 fölé értékelték, tehát támogatták.

Ugyanakkor meg kell értenünk azt is, hogy mivel a 2. és a 3. klaszter nagy súlyt képvisel a mintában (mint ahogy talán a japán társadalomban is), logikus, hogy a klaszterátlagok nem térnek el annyira a globális átlagtól, mint az 1. klaszteré. Következésképpen, hogy a klaszter véleményét jobban meg tudjuk ragadni, érdemes magukat az átlagértékeket is megvizsgálni.

4. táblázat: 2. klaszter – a klaszterátlagok szélsőértékei a két oldalon

Döntéshozatal előtt mindig jó megismerni a többiek véleményét is a kérdéssel kapcsolatban.	4,87
Fontos, hogy védjük a piacainkat és munkahelyeinket a külső versenytől.	4,86
Japánnak meg kellene találnia a saját útját a válságból való kilábaláshoz, mely összhangban van a kultúrájával és hagyományaival.	4,74
Nagyon fontos, hogy egy-egy cég igazgatói ne csak a tulajdonosok érdekeit képviseljék, hanem a dolgozókéét, az üzleti partnerekét, vagy a társadalomét is.	4,74
A csoportcélok elérése közös felelősségünk, nemcsak a vezetőnké.	4,71
Hosszú ideig ugyanannál a cégnél maradni jó, mivel nem akadályozza meg a belső versenyt vagy korlátozza a karrierlehetőségeket.	4,67
Amennyire lehetséges, a kockázatokat kerülni kell, ha az veszélybe sodorhatja a munkahelyek biztonságát.	4,64
Senkinek nem szabadna egyedül dolgoznia: a munkatársak segítenek szükség esetén és fontos szerepük van egymás esetleges hibáinak kijavításában.	4,63
A nyugdíjig való (vagy tartós) foglalkoztatás nem divatjamúlt: hosszú ideig szeretnék még a vállalatnál maradni.	4,58
A kis- és a nagyvállalatok lényegesen különböznek egymástól: természetes, hogy a bérek és a juttatások is eltérőek a vállalati méret függvényében.	4,58
Ha most diplomáznék, inkább japán menedzsmenttel irányított céghez mennék dolgozni: ők jobban tudják, mire van egy fiatal alkalmazottnak szüksége.	4,53
Jobb, ha a szakszervezet együttműködik a vezetéssel és jó kapcsolatot alakítanak ki, mivel a cég gazdasági jóléte az alkalmazottak érdeke is.	4,50
A munkaerő-közvetítő cégek (fejvadászok) ne kapjanak nagyobb szerepet az állásközvetítésben .	3,43
A nagyvállalatoknak nincs szükségük nagyobb fokú átláthatóságra és piaci kontrollra: ne legyen külső tagja az igazgatóságoknak.	3,42
Nem igazán jó, ha az embernek nő a főnöke: vezetőként nem tudnak olyan jól teljesíteni, mint a férfiak.	3,40
Nem mindig jó, ha egy céget határozott vízióval rendelkező vezető irányít	3,36
Még ha valaki kiváló képzettséggel rendelkezik is, nem jó gyorsan előléptetni, hiszen lehet, hogy a beosztottai sokkal idősebbek lesznek nála.	3,32
Nem próbálok társas életet élni a munkahelyemen kívül.	3,30
A cégméret növelésének legjobb módja az, hogy ha több frissen végzett fiatalat veszünk fel a lehető legjobb egyetemokről.	3,10

A fenti táblázatból azt láthatjuk, hogy ebben a csoportban még a szélsőértékek sem térnek el nagyon 4-től. A kis eltérés éppen a 3. klaszterrel való összehasonlításban meglepő, hiszen az a klaszter fejezi ki leghatározottabban a hagyományos vezetéssel kapcsolatos támogató attitűdjét.

Láthatjuk, hogy a 2. klaszter tagjai osztják az érintetti szemléletet, közös megegyezéssel szeretnék döntést hozni, de elfogadják a nemi megkülönböztetést (átlagértékek 4 körül) és a japán toborzási gyakorlatot. Ha a 2. és a 3. klasztert alaposabban összehasonlítjuk, feltűnik, hogy a (semleges) 4-es értéktől indulva a 2. klaszter átlagai szisztematikusan ugyanabba az irányba mozdulnak el, mint a 3. klaszter válaszai, bár mindig közelebb állnak meg a nullponthoz. Ritka kivételek a kereszt-részvénytulajdonlás erősebb támogatása, a minőség marketinggel szembeni felértékelése, vagy a cégek méret-alapú hierarchikus megkülönböztetésének és a menedzsmenttel „barátkozó” szakszervezetek elutasítása.) Ennek a klaszternek a tagjai a minta többi részéhez képest gyakorlatilag szó szerint a hagyományos rendszer minden elemét támogatják valamilyen mértékben, csak láthatólag elég passzívak: szinte semmi mellett vagy ellen nem emelik fel a hangjukat, mintha a legjobb forgatókönyv a változás hiánya lenne.

Hasonlónak tűnhetnek, mint a korábbi 4. klaszter, vagy inkább annak inkább egy alcsoportjának. A klaszter szétbontásával tisztább képet kaptunk a változást ellenző válaszadókról. A 2. klaszter egy tipikus tagja a középkorú japán dolgozó, aki 12 éve dolgozik ugyanannál a cégnél, 4 év főiskolát végzett, és állandó munkavállalói vagy vezetői státuszban van a vállalatánál (a vezetők szinte 40 %-a a 2. klaszterbe kerül). Bár nem kifejezetten gazdag, mégis hű, de passzív szolgálója a japán rendszernek. Ha nehéz Japánban a vállalatvezetés gyakorlatát megváltoztatni, annak ez a csoport az egyik fő oka lehet.

3. klaszter: „Japános” teljesítményrendszer

5. táblázat: A 3. klaszter átlagai az összesített átlagokhoz képest

3. KLASZTER	N=191
Ha most diplomáznék, inkább japán menedzsmenttel irányított céghez mennék dolgozni: ők jobban tudják, mire van egy fiatal alkalmazottnak szüksége.	0,72
Hosszú ideig ugyanannál a cégnél maradni jó, mivel nem akadályozza meg a belső versenyt vagy korlátozza a karrierlehetőségeket.	0,65
A nyugdíjig való (vagy tartós) foglalkoztatás nem divatjamúlt: Hosszú ideig szeretnék még a vállalatnál maradni.	0,64
Fontos, hogy védjük a piacainkat és munkahelyeinket a külső versenytől.	0,59

Japánnak nem kellene az amerikai gazdaság és annak intézményei irányába tartania a saját, régi módszereinek átalakításakor.	0,52
A cégméret növelésének legjobb módja az, hogy ha több frissen végzett fiatal veszünk fel a lehető legjobb egyetemekről.	-0,53
Normális dolog, hogy a nők felmondanak, amint férjhez mennek vagy gyereket szülnék.	-0,60

A 3. klaszter a második legnépesebb csoport. Hozzávetőlegesen a japánok 27,5 %-a tartozik ide. Megvizsgálva tagjai státuszát, a legtipikusabb itt 34 %-os aránnyal a 2. státusz (nem állandó munkaerő), bár ezt a képet árnyalja, hogy állandó dolgozók (30,9 %) és vezetők (31,4 %) is nagy arányban előfordulnak. Ne feledjük: a 2. klaszter legnagyobb részét (41,8 %-át) állandó státuszú dolgozók tették ki, de nagy arányban kerültek oda vezetők is (23,8 %). A 3. klaszterben a vezetők aránya mindegyik másik klaszterhez képest magasabb (majdnem 10 %-kal magasabb, mint a 2. klaszterben); ez azt jelenti, hogy ez a csoport arányaiban valószínűleg a legnagyobb gazdasági-politikai hatalmat képviseli, annak ellenére, hogy egyébként nagyobb részt ideiglenes dolgozókból áll.

Csakúgy, mint a 2. klaszter esetében, az átlagos képzettségi szint két (23 %) vagy négy év főiskola (a klaszter 44 %-a), de sok válaszadó közvetlenül középiskola után munkába állt (22 %). Az átlagéletkor (42,4 év) kissé magasabb, mint a 2. klaszterben, kiegyenlített gyakoriságokkal; továbbá az összes klaszter közül ők dolgoznak leghosszabb ideig ugyanannál a cégnél: átlagosan 13,1 évet töltenek egy vállalatnál. Azt is tudjuk, hogy a tagok felénél ez az érték 6 és 19 év között van: nyugati viszonylatban ez nagyon hosszú idő.

Ezt a klasztert tehát valóban a hagyományos vezetés támogatójának nevezhetjük: valójában ők adták változóinknak a legmagasabb értékeket. A klaszter átlagértékeinek a globális átlagoktól való összesített eltérése 5,8 pont pozitív irányba (4,9 volt a 2. klaszterben). Ennek a csoportnak a tagjait tehát a fejezet elején valószínűleg „határozott támogatókként” azonosítottuk. Egyértelműen japán stíluspártiak, és támogatják a hosszú távú foglalkoztatást és a protekcionizmust, ugyanakkor láthatólag a nagy átlagnál jobban szimpatizálnak a nemi egyenlőség gondolatával.

6. táblázat: 3. klaszter – a klaszterátlagok szélsőértékei a két oldalon

Nagyon fontos, hogy egy-egy cég igazgatói ne csak a tulajdonosok érdekeit képviseljék, hanem a dolgozókéét, az üzleti partnerekét, vagy a társadalomét is.	5,46
Döntéshozatal előtt mindig jó megismerni a többiek véleményét is a kérdéssel kapcsolatban.	5,40
Fontos, hogy védjük a piacainkat és munkahelyeinket a külső versenytől.	5,40
Japánnak meg kellene találnia a saját útját a válságból való kilábaláshoz, mely összhangban van a kultúrájával és hagyományaival.	5,35
Hosszú ideig ugyanannál a cégnél maradni jó, mivel nem akadályozza meg a belső versenyt vagy korlátozza a karrierlehetőségeket.	5,31
A csoportcélok elérése közös felelősségünk, nemcsak a vezetőnké.	5,29

Senkinek nem szabadna egyedül dolgoznia: a munkatársak segítenek szükség esetén és fontos szerepük van egymás esetleges hibáinak kijavításában.	5,14
A nyugdíjig való (vagy tartós) foglalkoztatás nem divatjamúlt: hosszú ideig szeretnék még a vállalatnál maradni.	5,11
Ha most diplomáznék, inkább japán menedzsmenttel irányított céghez mennék dolgozni: ők jobban tudják, mire van egy fiatal alkalmazottnak szüksége.	5,06
Jobb, ha a szakszervezet együttműködik a vezetéssel és jó kapcsolatot alakítanak ki, mivel a cég gazdasági jóléte az alkalmazottak érdeke is.	4,98
A vállalati érintettek köre nem korlátozódik a részvényesekre, és a vezetésnek meg kell jelenítenie ezeket a különféle érdekeket.	4,94
Amennyire lehetséges, a kockázatokat kerülni kell, ha az veszélybe sodorhatja a munkahelyek biztonságát.	4,94
Japánnak nem kellene az amerikai gazdaság és annak intézményei irányába tartania a saját, régi módszereinek átalakításakor.	4,91
A kis- és a nagyvállalatok lényegesen különböznek egymástól: természetes, hogy a bérek és a juttatások is eltérők a vállalati méret függvényében.	4,86
Nyitott légterű irodában dolgozni nem fárasztó; minden cégben közös kellene, hogy legyen a szellemi dolgozók irodateretere.	4,85
Többet kellene tennünk a konszenzus érdekében a döntéshozatal során: a csoportharmónia megéri a folyamatba fektetett plusz időt.	4,81
A munkatársak rendszeres rotálása jó, mivel így a vállalat egészére vonatkozó tudásra és rálátásra tehetnek szert, és valószínűleg jobb vezetővé válhatnak később.	4,76
Elismerem a férfiak és nők közti egyenjogúságot, de valahogy kényelmesebb érzés, ha férfi a felettesem.	3,23
A „törzsgárda” és az ideiglenes munkaerő közötti különbségtétel rendben van: nem ugyanazt a munkát végzik.	3,14
A teljesítmény a bér szignifikáns eleme kellene, hogy legyen, de nem jó, ha egy fiatal alkalmazott többet keres, mint egy idősebb.	3,12
Nem próbálok társas életet élni a munkahelyemen kívül.	3,06
A munkaerő-közvetítő cégek (fejvadászok) ne kapjanak nagyobb szerepet az állásközvetítésben.	3,00
A nagyvállalatoknak nincs szükségük nagyobb fokú átláthatóságra és piaci kontrollra: ne legyen külső tagja az igazgatóságoknak.	2,99
Nem mindig jó, ha egy céget határozott vízióval rendelkező vezető irányít.	2,90
Normális dolog, hogy a nők felmondanak, amint férjhez mennek vagy gyereket szülnék.	2,81
Jobb, ha nem léptetjük elő nagyon gyorsan az alkalmazottakat: az idősebb vezetők rendszerint jobb munkát végeznek.	2,79
Még ha valaki kiváló képzettséggel rendelkezik is, nem jó gyorsan előléptetni, hiszen lehet, hogy a beosztottai sokkal idősebbek lesznek nála.	2,72
Az egyszerre felvett alkalmazottakat egyszerre kellene előléptetni: ez elősegíti a dolgozók közötti együttműködést, és korlátozza a káros versengést.	2,71
Nem igazán jó, ha az embernek nő a főnöke: vezetőként nem tudnak olyan jól teljesíteni, mint a férfiak.	2,32
A cégméret növelésének legjobb módja az, hogy ha több frissen végzett fiatalat veszünk fel a lehető legjobb egyetemokről.	2,25

Amikor a klaszter átlagértékeit megvizsgáljuk, meglepődve látjuk, hogy ez a csoport mennyivel könnyebben fejez ki határozott véleményeket, mint a 2. klaszter. Nagyjából hasonló profilúak, azzal a különbséggel, hogy ebben a csoportban magasabb a vezetők aránya.

Válaszaik alapján a 3. klaszter a japán stílusú vezetést keresi, különös tekintettel a tulajdonosok elsőbbségére, a hosszú távú foglalkoztatásra, a rendszeres rotációra, a védett piacokra, a csoportmunkára és a szakszervezetekre. Amivel nem értenek azonban egyet, az az állandó és a nem állandó munkavállalók, vagy a nemek közötti erős megkülönböztetés, valamint a lassú előrelépési

lehetőségek. Úgy tűnik, hogy a 3. klaszter olyan vezetési rendszert szeretne látni a japán vállalatokban, ahol a piacok valamennyire védettek, hosszú távú szemlélet uralkodik, erős leader-ek irányítanak, a jó teljesítményt gyors előmenetellel jutalmazzák, és minden alkalmazottból egyforma eséllyel lehet menedzser. Más szóval határozottan támogatják a fennálló rendszert, a teljesítményt azonban az értékelés legfontosabb összetevőjévé tennék mindenki számára.

4. klaszter: A „közösségi vállalat” tagjai

A klasztertulajdonságok arra engednek következtetni, hogy a 4. klaszter tagjai határozottan támogatják a közösségi vállalat koncepcióját^{†††} - annak összes jellegzetességével együtt. A klaszterre fokozottan érvényes a férfi többség (61,2 %), a diszkriminatív mentalitás és más ázsiai származásúak magas aránya. A 4. klaszter tagjai is viszonylag fiatalok (33,7 évesek), nagyrészt diákok (42,5 %), és sokan vannak köztük a magasabb végzettségűek (60,5 %-uk rendelkezik BSc diplomával). Az MBA diplomások is legnagyobb eséllyel (42,5 %) a 4. klaszterbe kerülnek. A 4. klaszter tagjai átlagosan 8 évet dolgoztak egy adott vállalatnál, de 75 %-uk legfeljebb 10 éven keresztül maradt ugyanannál a cégnél.

Ezek a válaszadók támogatják a rotációt, szívesebben dolgoznak nagyobb szervezeteknek (4,53), és hálásak, hogy van munkájuk (5,33). A 4. továbbá az egyetlen klaszter, akik pozitívan viszonyulnak (4,89) a cégcsoportosulásokhoz, és azt gondolják, hogy a szövetségesek megerősítik a vállalatot. A többi klasztert láthatóan nem érdekli ez a kérdés.

A közösségi csoport adta a legmagasabb pontszámokat (5,2) a munka utáni „céges összejövetelekre”, és átlagosan 5,31 pontot a munkahelyi barátságokra. A céges távoli kiküldetések sincsenek ellenükre (4,77). Általánosságban a 4. klaszter láthatólag támogatja a japán stílusú vezetést (az összesített átlagértékekhez képest +4,2 pontot adtak az itemekre).

Másrészt azonban tagjai támogatják a dolgozók közötti belső versenyt, és igénylik a váltás lehetőségét és a fejedelmek bevonását a toborzásba. Japán külső munkaerőpiacának gyermekbetegségei miatt a vállalatok közvetlenül az egyetemekről veszik fel dolgozóikat – ez rendkívül

^{†††} A szervezetek ezen értelmezési kerete elsősorban a cégek közötti személyközi viszonyokat hangsúlyozza, kevésbé koncentrálna a profit vagy a teljesítmény aspektusaira.

hátrányosan érinti azokat, akik valami miatt nem kapnak munkát még a tanulmányaik befejezése előtt, vagy a későbbiekben váltani szeretnének.

5. klaszter: Harmónia és verseny

Az 5. klaszter a legkisebb, de érdekes csoport, mert „általános támogatási” szintjük az összes átlagértékhez képest negatív (-6,1).

Az 5. klaszter tagjai támogatják leghatározottabban az alkalmazottak rendszeres rotációját: ez a gyakorlat erősen köthető a nyugdíjig tartó foglalkoztatáshoz, illetve a jövő vezetőinek kiképzésére szolgáló eszköz. Az újraalkalmazás támogatása az idős, nyugdíjazott egykori dolgozóknak kedvez, akiknek jövedelem-kiegészítésre vagy arra érzésre van szükségük, hogy hasznos munkát végeznek. A „csendes”, üzletmenetbe bele nem szóló tulajdonosok létezése általános volt a kereszt-részvénytulajdonlás aranykorában: a tulajdonlás jelentősége háttérbe szorult a japánok korábbi érintett-központú mentalitásában.

A nem-szavazás (konszenzusra törekvés) preferálása, valamint az együttműködés és a közös felelősség hangsúlyozása mind „tipikus” japán értékek, és pozitív viszonyulást fejeznek ki a „harmónia” felé: konfliktuskerülő, hosszútávú stabilitásra és minden résztvevő elégedettségére törekvő attitűd ez. Az 5. klaszter az egyetlen, amely „tiltja” a szakszervezetek és a vezetés konfrontációját, bár mások is jó szemmel nézik az együttműködő viselkedést.

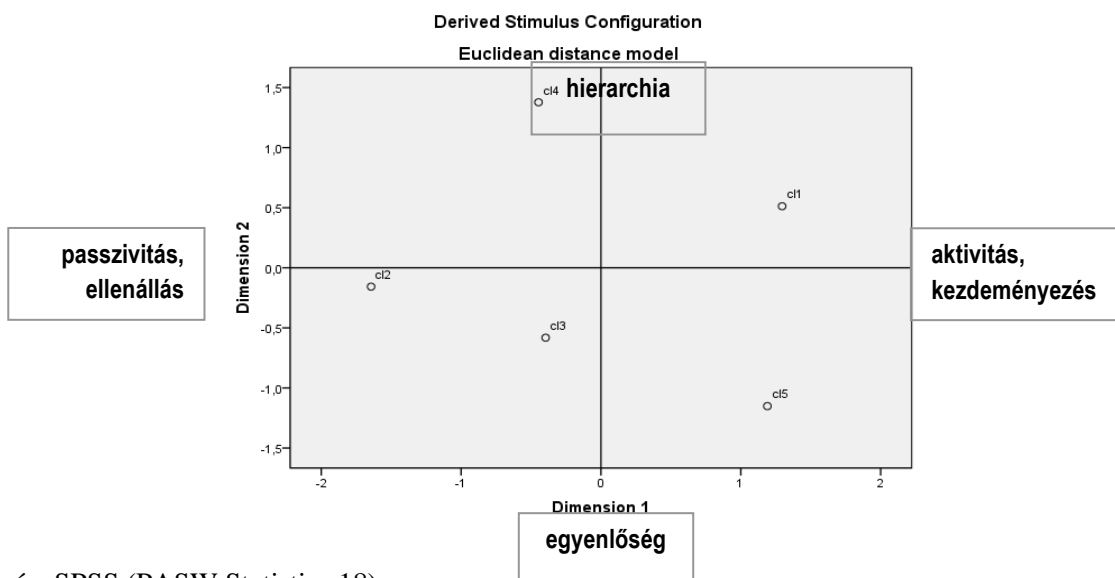
Másrészt az 5. klaszter tagjai kockázatvállalók, akik a(z egyéni) teljesítmény, a verseny és a marketing fontosságát hangsúlyozzák. Mindkét harmónia-klasztert a megkülönböztetés erős ellenzése jellemzi, különös tekintettel a nemi diszkriminációra. Átlagéletkoruk 37,5 év (normál eloszlással), és statisztikailag 9,3 éve dolgoznak ugyanannak a vállalatnak. Pontosabban a klaszter fele 2,5-13,5 évet töltött ugyanazon a helyen. A fenti szempontok alapján az 5. klaszter az 1. és a 4., valamint a 2. és a 3. klaszter között helyezkedik el.

A csoport legfontosabb státusza a 3. – az állandó dolgozók -, de az 1. és a 2. státusz közösen ugyanakkora súlyt képvisel (50 %), mint a 3. és a 4. A vállalatméretet illetően folytonos tendencia figyelhető meg: minél nagyobb a válaszadó cége, annál nagyobb eséllyel fog ő az 5. klaszterbe kerülni. Logikusan adódik a következtetés, hogy a harmónia és a verseny közötti egyensúlyozás egy megfelelő kép lehet a japán nagyvállalatok leírásához is.

Vissza a klasztertérképhez

A klaszterjellemzések után elemzésünk végső fázisa az MDS térkép dimenzióinak értelmezése. A 2. klaszter passzivitása bizonyosan a változásra irányuló kutatásunk egyik kulcsmotívuma. A másik, rendszeresen felbukkanó dimenzió a hierarchia vs. egyenlőség kérdése volt. Amennyiben klasztereink ezek alapján a szempontok alapján különböznek, el kell tudnunk helyezni a középpontokat az általuk meghatározott kétdimenziós térben. Az alábbi ábra úgy tűnik, megfelel az elvárásainknak.

7. ábra: MDS Alscal térkép a dimenziók címkéivel



Forrás: SPSS (PASW Statistics 18)

Ezzel a gondolattal zárjuk hipotézisünk vizsgálatát: mind a támogatás, mind az elutasítás számos elemét azonosítottuk a japán vezetési jellemzőkkel kapcsolatban, és megtaláltuk a változásnak leginkább ellenálló csoportokat. Az 1. pontban látott keresztábra jó megközelítő magyarázatokkal szolgált, amelyeket klaszterelemzés segítségével tovább finomítottunk. Ezáltal képet kaptunk arról, hogy a társadalom egyes csoportjai hogyan viszonyulnak a vállalatok vezetésének gyakorlatához és mennyire ragaszkodnak a régi, szakirodalom szerint elavult módszerek fenntartásához, melyek hátráltatják az alkalmazkodást és a versenyképesség fenntartását (legalábbis a buborékgazdasági mutatók alapján).

A felmérés eredményeinek további értékelése

A fejezetpont célja, hogy megmutassa a felmérés eredményeinek relevanciáját és jelentőségét – például a versenyképesség szempontjából. Leszűrhető-e a felmérésből valamilyen összefoglaló üzenet a japán menedzsmentre vonatkozóan? Úgy tűnik, megfogalmazható ilyen üzenet és meghatározhatóak fő irányok – legalábbis a 794 válaszadónk szempontjából.

A változókra vonatkozó eredményeink között kétségtelenül vannak magától értetődő visszajelzések (például a nők körülményeinek javítása), de azért bizonyos meglepetéseket is találtunk. Mindenesetre a legjobb a kutatási eredményeinket a hasonló adatok fényében értékelni – ez következik az alábbiakban.

Felmérésünk adott némi támpontot a nagy és kis cégek közti különbségekkel kapcsolatban: a válaszadók 71,5 %-a például természetesnek tartotta, hogy ezek eltérő javadalmazási szintet biztosítanak. A diákok majdnem fele nagy szervezetnél szeretne dolgozni, ha végzett. Érdekes tehát megjegyezni: a két kategória között tényleg nagyságrendi különbségek vannak. Thomann (2008) szerint 1991-ben az 5000 fő fölötti létszámú cégek átlagosan 419 579 jen fizetést adtak, míg a 30-99 fős cégeknél ez csak 263 224 jen volt – lényegesen kevesebb juttatással. Mindaddig, amíg a nagy cégcsoportok léteznek Japánban, ezek a különbségek nagy valószínűséggel meg is maradnak, hiszen így tompíthatóak egy esetleges recesszió hatásai a munkaerő áthelyezésével. A kis cégek viszont sokak szerint éppen hogy gyorsabban reagálnak a körülmények változására.

Ami a hosszú távú foglalkoztatással kapcsolatos hosszas vitákat illeti, a panel inkább támogatónak bizonyult – talán a globális válságnak köszönhetően is. Olcott (2009) szerint a foglalkozásbiztonság (mint kormányzati politika) ugyanolyan nélkülözhetetlen tényezője a hosszú távú foglalkoztatásnak, mint a szakszervezeti nyomás és a vezetők megfelelő hozzáállása. Ami az utóbbit illeti, idéz egy 2003-as JIL (Japán Munkaügyi Intézet) felmérést, melyben a vállalatok csupán 20 %-a nyilatkozott úgy, hogy nincs náluk hosszú távú foglalkoztatás (5,2 %), vagy ami van, az alapvető változásokra szorul (15,3 %). A többség nem tartotta szükségesnek a jelenlegi gyakorlatuk megváltoztatását (36,1 %), vagy részleges kiigazítást tartott szükségesnek (40,0 %). Vagyis a vállalatok 76 %-a továbbra is kitartott a hagyományos, hosszú távú foglalkoztatás mellett. Egy négy évvel később készült felmérés (JIL 2007) szerint a japán vállalatok 30 %-ban továbbra is kifejezték

elkötelezettségüket a hosszú távú foglalkoztatás és a szenioritáson alapuló fizetés mellett, de 40 %-uk már új modellt vezetett be, ahol a hosszú távú foglalkoztatás megtartása mellett áttértek teljesítmény-alapú bérezésre. 40 éves életkor fölött alig-alig (max. 5-10 %-ban) találtunk olyat Japánban, aki ellenezte volna a hosszú távú foglalkoztatást, és még a fiatalabb válaszadók többsége is a fenntartása mellett foglalt állást. A hosszú távú foglalkoztatás viszont a legtöbb – Japánt kívülről szemlélő – elemző szerint ma már elavult, és a japán versenyképességet visszafogó gyakorlatnak számít, mivel túlzott költségeket ró a vállalatokra még kisebb recessziók idején is (Katz, 1998).

A foglalkoztatáshoz kapcsolódóan még egy érdekes pontot találtunk, éspedig a fiatalabb korcsoportok kockázatkerülési hajlandóságát. Ez talán a nemrégiben tapasztalt világméretű válság egyik hatása: a ma húszas éveikben járó japánok gyermekkoruk óta mást sem tapasztalnak, mint hogy romlanak a gazdasági körülmények, egyre nő a munkanélküliek száma és csökkennek a fizetések. Látják, hogy ez milyen stresszel jár, és nagyobb az igényük a biztonságra, mint azoknak, akik ma a harmincas éveik elején járnak. A 25 éves kor alattiak nagyobb arányban igénylik a piacok védelmét, mint a 25 és 35 év közöttiek. Ugyanez a helyzet azzal az állítással kapcsolatban is, hogy jobb volt az élet 20 évvel ezelőtt. Második helyet foglalnak el azok között (a 25 év alattiak), akik szerint a tömeges elbocsátások társadalmilag elfogadhatatlanok. A 40 év fölöttiekkel azonos arányban állítják, hogy kerülendő az üzleti kockázat, ha az veszélyezteti a foglalkoztatást. Ugyanakkor úgy tűnik, ha egyszer munkát vállaltak, jól bírják a nemzetközi versenyt és igyekeznek gyors előmenetelt elérni. A Munkaügyi Minisztérium (*Rodosho*) tanulmánya jó egyezést mutat az eredményeinkkel, és talán segít az értelmezésükben is: úgy találták, hogy 1985-ben és 1988-ban nagyobb volt a potenciális állásváltoztatás (azaz a kockázatvállalás) esélye a húszas évek végétől a negyvenes évek végéig tartó korcsoportokban, viszont csekély volt a húszas évek elején járók illetve az ötven évnél idősebbek körében (Inagami & Whittaker, 2005). Ugyanezen szerzők megjegyezték, hogy a kockázatkerülés egyike a manapság minden fejlett gazdaságban létfontosságú kreatív munka akadályainak.

Az elemzésünk során azonosított klaszterek legfiatalabbja ugyanakkor nagyon reformpártinak bizonyult, és erősen elutasította a hagyományos japán menedzsment gyakorlatát. Meglepetésünkre a másik fiatal klaszter (a „közösségi”) viszont támogatta a szintén hagyományos közös, munka utáni programokat (mint például a bárók csoportos látogatása). Nakane (1972) így ír erről: „Tokióban esténként az irodák zárása után sok irodai dolgozó megáll hazafelé a bároknál, sőt vannak olyanok is, akik ott maradnak inni jóval az utolsó vonat indulása után is. Nem is annyira az ital vonzza őket, mint az, hogy levezzék az aznapi munka és versengés feszültségét: az általános vélekedés szerint a bárók megnyugtatják az idegeket.” (124) A fenti párhuzam ellenére az életkor meghatározó tényezőnek tűnik (legalábbis 2009–10-ben, ezen generációk esetében) a válaszadók menedzsmenttel kapcsolatos

attitűdjében. Ez a konklúzió visszavisz bennünket a változási modellünkhöz és a generációs lehetőséghez, és arra utal, hogy a közeljövőben bekövetkezhet egy ilyen váltás.

Az életkor mellett két fő dimenzió szerint differenciálódtak a klaszterek: hierarchia / egyenlőség és passzivitás / aktivitás tekintetében. Az aktivitási szint meglehetősen nyilvánvaló volt: az egyik oldalon a 2. klaszter mozdíthatatlan tömege foglal helyet, a másikon a két fiatal, aktív, kezdeményező klaszter. Az „egyenlőség” tartalma itt talán nem világos, de a korábbiakban már ismertett japán sajátosság (egyenlőségre való törekvés) segíthet: az ide tartozó klaszterek homogeneitásra törekszenek az anyagi javak (például fizetés), a nemek és az iskolai végzettség tekintetében. Mivel a konfucianizmus szerint igen erőteljes hierarchiára van szükség a társadalomban, nem világos, honnan ered és miért olyan gyakori téma az egyenlőség. Talán a politikai baloldal a „ludas” ebben, amely a háború utáni Japán egyik vezető politikai ereje volt. A MITI egyik vezetője szerint „a Szocialista Párt meg tudta szerezni a szavazatok kb. egyharmadát, így egyfajta „arányos konszenzusos” rendszert kellett kialakítani. A szocialistáknak sikerült elérniük 80 %-át annak, amit akartak, tárgyaláson alapuló kompromisszummal. Most, hogy a Szocialista Párt gyakorlatilag feloszlott, nehéz lenne megmondani, mi lesz az egyenlőségre törekvő politikával.” (Dore, 2000: 63) Kutatásunkban a talán legbefolyásosabb 3. klaszter inkább az egyenlőség, mintsem a hierarchia felé hajlik.

A tanulmány konklúziója

Rövid elemzésünk azon az előfeltevésen alapult, hogy egy vagy több, a számát és / vagy társadalmi befolyását tekintve jelentős társadalmi csoport továbbra is erősen támogatja a hagyományos japán vezetési gyakorlatot. A hipotézist sikeresen bebizonyítottuk: a hagyományos menedzsmentet szignifikánsan támogatta két olyan klaszter, melyek száma jelentősen meghaladta a panel fennmaradó részét és amelyek nagyobb fokú társadalmi befolyást is képviseltek. Megállapítottuk, hogy a régi rendszert valószínűleg azok a rangidős japán férfiak támogatják, akik állandó dolgozóként vagy vezetőként dolgoznak meglehetősen nagy vállalatoknál, hosszú távú foglalkoztatásban. Egy másik csoportot is azonosítottunk az előzővel szemben, mely fiatalabb tagokból áll, változatosabb és magasabb iskolai végzettség jellemzi. Még nem egyértelmű, hogy a második csoport tagjai életkoruk előrehaladtával betagozódnak majd a japán rendszerbe és vállalatokba, ahogy az a múltban is történt,

vagy továbbra is küzdenek majd a hagyományos módszerek ellen. Az utóbbi esetben a japán menedzsmentnek drámai változáson kell átesnie a közeljövőben.

Az amerikai történelemben a paradigmaváltások meglehetősen nagyszabású és alapvető hatásokkal jártak, míg Japánban mintha hosszú távon is a Tudományos vezetés (gyártás-orientált) paradigmájánál maradtak volna, mely aztán módosult valamennyit a többi paradigma megjelenésének hatására. Lehetséges, hogy Japánban olyan nagy hangsúlyt kapott a termelési eljárások tökéletessé fejlesztése, hogy végül éppen ez a tökéletesség merevítette meg a rendszert, és a hatékonyság öncélúvá vált.

Japánban a tőke a történelem során néhány kézben összpontosult, az állam befolyásolni tudta a bankokat a minisztériumokon keresztül, de amikor kezdetét vette az iparosodás, a szakképzett munkaerő hiánya jelentősen akadályozta a gazdasági növekedést. Éppen ezért nagyobb gazdasági jelentőségre és súlyra tettek szert a munkavállalók, mint a tőkések (akikre kevésbé volt jellemző a rövidtávú profitszerzés igénye). A tartós növekedés idején a foglalkoztatás fenntartása jó eszköznek bizonyult a társadalmi viták enyhítésére és a munkáltatók és munkavállalók közötti viszony kiegyensúlyozottá tételére, de az utóbbi évtizedekben jelentősen megváltozott Japán társadalmi és gazdasági helyzete: egyrészt felemelkedett a világ legfejlettebb, iparosodott országainak körébe, másrészt viszont a buborék kipukkanásával vége szakadt a stabil növekedésnek. Éppen ezért vált fontossá az alkalmazkodás és a változás kérdése, amiben ez a tanulmány igyekezett a megértést nagyban segítő támpontokat adni.

A tanulmány korlátai, további kutatási irányok

Szólnunk kell még a tanulmány két fontos korlátjáról, melyek elsősorban a szűkre szabott terjedelemből és korlátos kutatói kapacitásokból adódtak, valamint a magyarországi felhasználhatóságot biztosító további kutatási irányokról és lépésekről.

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

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

Az is korlátot jelent, hogy a szakirodalom tanulmányozásakor a változást elsősorban nemzetgazdasági szinten értelmeztük. Természetesen a változás erősen ágazatfüggő. Radikális változások inkább a legkompetitívebb ágazatokban történnek, így például az autóiparban. Nem foglalkoztunk azonban az ágazati megkülönböztetéssel, mivel ez túlságosan messzire vezetett volna, és mindenképpen a nemzeti jellemzőket akartuk megkülönböztetni. Nem volt célunk az sem, hogy megrajzoljuk egy reprezentatív japán vállalat képét, ha van ilyen egyáltalán. Ehelyett inkább olyan nagyvállalatokhoz igyekeztünk közelebb kerülni, amelyek – úgy tűnik – ma is léteznek Japánban.

A fenti korlátok ellenére azonban a tanulmányban a versenyképesség szempontjából nagyon fontos kijelentéseket tettünk. Nyilvánvalóvá vált, hogy a tartós versenyképesség szempontjából elengedhetetlen a külső körülményekhez történő alkalmazkodás, ami értelmezhető adott vállalati, illetve nemzetgazdasági szinten is – a teljes társadalom megfigyelése ebben a tekintetben értékes tanulságokhoz vezet. A tanulmányban bemutatunk egy módszertant, mely alkalmas az alkalmazkodásra, a változásra való hajlam mindkét szinten való vizsgálatára: a bemutatotthoz hasonló kérdőív felvehető mind vállalati szinten, mind – ahogy ezt mi tettük – szélesebb, társadalmi szinten, minél többféle csoport bevonásával. A változásnak, alkalmazkodásnak ellenálló csoport jellemzőinek ismerete elengedhetetlen például a kormányzati kommunikáció hatékony csatornázásához, de a kutatással megszerezhető adatok birtokában lehetségessé válik ezen kritikus csoportok kiemelt kezelése is a gazdaságpolitikában.

Célszerűnek tűnik tehát a kutatás továbbgondolása a magyar gazdaság elemzéséhez, az itteni, elavult, nem hatékony, de valamiért berögzült vállalatvezetési gyakorlatok azonosítása, majd a társadalmi attitűdök feltérképezése ezen gyakorlatokkal kapcsolatosan. A további kutatás eredményei mind elméleti, mind gyakorlati értelemben óriási jelentőségűek lehetnek.

Irodalomjegyzék

- Abe, M. (2010). Introduction: Japanese Management in the 21st Century. In P. Haghirian, *Innovation and Change in Japanese Management* (pp. 1–11.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Abegglen, J. C. (1960). *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization*. Glencoe, Illinois: The Free Press.
- Abegglen, J. C. (2006). *21st-Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Ahmadjian, C. L., & Robbins, G. E. (2005). A Clash of Capitalisms: Foreign Shareholders and Corporate Restructuring in 1990s Japan. *American Sociological Review*, 70 (3), pp.451–471.
- Ahmadjian, C. L., & Robinson, P. (2001). *Downsizing and the Deinstitutionalization of Permanent Employment in Japan*. Working paper.
- Aldrich, M. (2010). On the Track of Efficiency: Scientific Management Comes to Railroad Shops, 1900–1930. *Business History Review*, 84(3), pp.501–526.
- Aoki, M., Jackson, G., & Miyajima, H. (2007). *Corporate Governance in Japan*. Oxford and New York: Oxford University Press.
- Balaton, K., & Dobák, M. (1982). Mennyiségi és minőségi módszerek az empirikus szervezetkutatásban. *Egyetemi Szemle*, 4 (1–2), pp.87–104.
- Black, J. S., & Morrison, A. J. (2010). *Sunset in the Land of the Rising Sun*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Blomström, M., Gangnes, B., & La Croix, S. (2001). *Japan's New Economy: Continuity and Change in the Twenty-First Century*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Carpenter, S. (2008). *Why Japan Can't Reform: Inside the System*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Clark, R. (1979). *The Japanese Company*. New Haven: Yale University Press.
- Cole, R. E. (1971). *Japanese Blue Collar: the changing tradition*. Berkeley: University of California Press.

- Dobák, M. (2009. February). *An Introduction to Management History*. Corvinus University of Budapest.
- Dobák, M. (1988). *Szervezetalkítás és szervezeti formák*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Dore, R. (1973). *British Factory – Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*. London: George Allen & Unwin.
- Dore, R. (2000). *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism. Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*. Oxford: Oxford University Press.
- Fruin, W. M. (1992). *The Japanese Enterprise System: Competitive Strategies and Cooperative Structures*. Oxford: Clarendon Press.
- Füstös, L., Kovács, E., Meszéna, G., & Simonné, M. N. (2004). *Alakfelismerés (Sokváltozós statisztikai módszerek)*. Budapest: Új Mandátum.
- Garon, S. (1997). *Molding Japanese Minds: The State in Everyday Life*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Gause, G. F., & Witt, A. A. (1935). Behavior of Mixed Populations and the Problem of Natural Selection. *The American Naturalist*, 69(725), pp.596–609.
- Gerschenkron, A. (1962). *Economic backwardness in historical perspective: a book of essays*. Cambridge, Mass.: Belknap Press.
- Gibson, J. W., Hodgetts, R. M., & Blackwell, C. W. (1999). The role of management history in the management curriculum: 1997. *Journal of Management History*, 5(5), pp.277.
- Gordon, A. (1998). *The Wages of Affluence: Labor and Management in Postwar Japan*. Cambridge and London: Harvard University Press.
- Graham, F. (2004). *A Japanese company in crisis*. London and New York: RoutledgeCurzon.
- Haak, R. (2006). *The Changing Structure of Labour in Japan*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Education.
- Hanaoka, M. (1997). The Characteristics of Japanese Style Human Resource Management. In D. B. Institute of Business Research, *Global Studies in Management: A Japanese Perspective* (pp. 145–178). Tokyo: Institute of Business Research, Daito Bunka University.

- Hatvany, N., & Pucik, V. (1981a). Japanese Management Practices and Productivity. *Organizational Dynamics*, 9 (4), pp.5–21.
- Hatvany, N., & Pucik, V. (1981b). An Integrated Management System: Lessons from the Japanese Experience. *Academy of Management Review*, 6 (3), pp.469–480.
- Hirschmeier, J., & Yui, T. (1981). *The Development of Japanese Business: 1600–1980*. London: George Allen & Unwin.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), pp.75–89.
- Hori, S. (1993). Fixing Japan's White-Collar Economy: A Personal View. *Harvard Business Review*, 71(6), pp.157–172.
- Hoshi, T., & Kashyap, A. K. (2004). Japan's Financial Crisis and Economic Stagnation. *The Journal of Economic Perspectives*, 18 (1), pp.3–26.
- Imai, J. (2011). *The Transformation of Japanese Employment Relations: Reform without Labor*. Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan.
- Imai, J., & Shire, K. (2006). Employment Deregulation and the Expanding Market for Temporary Labour in Japan. In R. Haak, *The Changing Structure of Labour in Japan* (pp. 78–89). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Imashiro, M. (1997). The History of Railway Construction and Management in Japan. In D. B. Institute of Business Research, *Global Studies in Management: A Japanese Perspective* (pp. 1–76). Tokyo: Institute of Business Research, Daito Bunka University.
- Inagami, T., & Whittaker, D. H. (2005). *The New Community Firm: Employment, Governance and Management Reform in Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jackson, G., & Miyajima, H. (2007). Introduction: The Diversity and Change of Corporate Governance in Japan. In M. Aoki, G. Jackson, H. Miyajima, & (eds), *Corporate Governance in Japan*. New York: Oxford University Press.
- Jacoby, S. M. (2007). *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*. Princeton: Princeton University Press.
- Johnston, S., & McAlevey, L. (1999). The rise and fall and rise of Japan's stable shareholders. *Journal of Management History*, 5 (6), pp.307–319.

- Katz, R. (1998). *The System that Soured. The Rise and Fall of the Economic Miracle*. New York, London: M.E. Sharpe, Inc.
- Katz, R. (2003). *Japanese Phoenix: The Long Road to Economic Revival*. New York: M.E. Sharpe.
- Katz, R. (2011. November 12). note on the NBR's Japan Forum.
- Kawanishi, H. (1992). *Enterprise unionism in Japan*. London: Kegan Paul International.
- Keizer, A. B. (2010). *Changes in Japanese Employment Practices*. Abingdon: Routledge.
- Kenney, M., & Florida, R. (1993). *Beyond mass production: the Japanese system and its transfer to the U.S.* New York: Oxford University Press.
- Keys, J. B., & Miller, T. R. (1984). The Japanese Management Theory Jungle. *Academy of Management Review*, 9 (2), pp.342–353.
- Kono, T., & Clegg, S. (2001). *Trends in Japanese Management: Continuing Strengths, Current Problems and Changing Priorities*. New York: Palgrave.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press.
- Kotter, J. P. (1999). What Effective General Managers Really Do. *Harvard Business Review*, 77 (2), pp.145–159.
- Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Lee, G.-Y. (2000). Japanese Management Style in Achieving the Cost Reduction Targets. In Y. Monden, *Japanese Cost Management* (pp. 397–415). London: Imperial College Press.
- Levie, J. (1993). Paradigmák a vezetéstudományban. *Vezetéstudomány*, XXIV(1–2), pp.92–98.
- Liker, J. K., Fruin, W. M., & Adler, P. S. (1999). Bringing Japanese Management Systems to the United States: Transplantation or Transformation? In J. K. Liker, W. M. Fruin, & P. S. Adler (eds.), *Remade in America: Transplanting & Transforming Japanese Management Systems* (pp.3-38). New York, Oxford: Oxford University Press.
- Lincoln, J. R., & Gerlach, M. L. (2004). *Japan's Network Economy: Structure, Persistence, and Change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1985). Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan. *American Sociological Review*, 50, (6), pp.738–760.

- Lincoln, J. R., & McBride, K. (1987). Japanese Industrial Organization in Comparative Perspective. *Annual Review of Sociology*, 13 pp.289–312.
- Lincoln, J. R., Gerlach, M. L., & Ahmadjian, C. L. (1996). Keiretsu Networks and Corporate Performance in Japan. *American Sociological Review*, 61 (1), pp.67–88.
- Litterer, J. A. (1961). Systematic Management: The Search for Order and Integration. *The Business History Review*, 35, (4), pp.461–476.
- Litterer, J. A. (1963). Systematic Management: Design for Organizational Recoupling in American Manufacturing Firms. *The Business History Review*, 37, (4), pp. 369–391.
- Locke, R. R. (1996). *The Collapse of the American Management Mystique*. Oxford, New York: Oxford University Pr
- Makó, Cs. (1993). Alvállalkozás „japán” módra: Az alvállalkozói munkaszervezet összehasonlító vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 24, (12), pp.8–15.
- Marosi, M. (1985). *Japán vállalatok vezetése és szervezése*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Marosi, M. (1986). A japán vállalatok sikeres vezetési és szervezési módszereiről. *Vezetéstudomány*, 17 (11), pp.22-28.
- Marosi, M. (2003). *Japán, koreai és kínai menedzsment*. Budapest: Aula.
- McCall Rosenbluth, F., & Thies, M. F. (2010). *Japan transformed: political change and economic restructuring*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Méthé, D., & Miyabe, J. (2006). Employment Practices in Japanese Firms: Can Mikoshi Management Survive? In R. Haak, *The Changing Structure of Labour in Japan* (pp.90–106). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Miyajima, H. (2007). The Performance Effects and Determinants of Corporate Governance Reform. In M. Aoki, G. Jackson, & H. Miyajima, *Corporate Governance in Japan* (pp.330–369). Oxford and New York: Oxford University Press.
- Mouer, R., & Kawanishi, H. (2005). *A Sociology of Work in Japan*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- Nakagawa, K. (1983). Japanese Management: An Interdisciplinary Approach. In *Orientation Seminars on Japan, no.12* (pp.1–7). Tokyo: The Japan Foundation Office for the Japanese Studies Center,.

- Nakane, C. (1972). *Japanese Society*. Berkeley: University of California Press.
- Nakane, C. (1990). Tokugawa society. In C. Nakane, & S. Oishi, *Tokugawa Japan: The Social and Economic Antecedents of Modern Japan* (pp. 213–240). Tokyo: University of Tokyo Press.
- Nakane, C., & Oishi, S. (1990). *Tokugawa Japan: The Social and Economic Antecedents of Modern Japan*. Tokyo: University of Tokyo Press.
- Nakase, T. (1979). The Introduction of Scientific Management in Japan and its Characteristics. In K. Nakagawa, *Labor and Management (Proceedings of the Fourth Fuji Conference)* (pp. 171–202). Tokyo: University of Tokyo Press,.
- Ohmae, K. (1995). Letter from Japan. *Harvard Business Review*, 73 (3), pp.154–163.
- Ohtsu, M. (2002). *Inside Japanese Business: A Narrative History, 1960–2000*. Armonk and London: M.E. Sharpe.
- Okabe, M. (2002). *Cross Shareholdings in Japan: A New Unified Perspective of the Economic System*. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.
- Okuda, K. (1974). Managerial Evolution in Japan. *Personnel Review*, 3 (3), pp.52 – 58.
- Olcott, G. (2009). *Conflict and Change: Foreign Ownership and the Japanese Firm*. New York: Cambridge University Press.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management: applications for American executives*. New York: Simon and Schuster.
- Pindur, W., Rogers, S. E., & Kim, P. S. (1995). The history of management: a global perspective. *Journal of Management History*, 1 (1), pp.59-77.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Pucik, V. (1984). White-collar human resource management in large Japanese manufacturing firms. *Human Resource Management*, 23 (3), pp.257–276.

- Pucik, V., & Hatvany, N. (1982). *Management Practices in Japan and Their Impact on Business Strategy (Working Paper No.317)*. The University of Michigan: Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Pudelko, M. (2006). Decision-Making in Japanese Companies. In R. Haak, *The Changing Structure of Labour in Japan* (pp.58–77). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14 (1), pp.91–114.
- Pyle, K. B. (1996). *The Making of Modern Japan*. Lexington, Massachusetts: D. C. Heath and Company.
- Saito, T., & Vaszkun, B. (2010). What is the Lifetime of the 'Lifetime Employment'? Empirical Research from Japan. *Journal of Asia Pacific Studies*, 1 (3), pp.591–614.
- Shinpo, H. (2008). *Historical development of Japanese companies: corporate governance and foreign investment*. [S.l.]: CreateSpace.
- Sugimoto, Y. (2003). *An introduction to Japanese society*. Cambridge and New York: Cambridge University Press.
- Thomann, B. (2008). *Le salarié et l'entreprise dans le Japon contemporain: Formes, genèse et mutations d'une relation de dépendance (1868–1999)*. Paris: Les Indes savantes.
- Totman, C. (2006). *Japán története*. Budapest: Osiris.
- Tsurumi, Y. (1987). The U.S. Trade Deficit with Japan. *World Policy Journal*, 4 (2), pp.207-230.
- Tsutsui, W. M. (2001). *Manufacturing Ideology: Scientific Management in Twentieth-Century Japan*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Vaszkun, B. (2010). Crises and Employment In Japan: Maintaining Stable Employment in a Crisis Context. *SOUTH-EAST EUROPE (International Relations Quarterly)*, 1(3). Available at: <www.japss.org/JAPSDec2010.html>
- Vogel, S. K. (2006). *Japan remodeled: how government and industry are reforming Japanese capitalism*. Ithaca: Cornell University Press.
- Waring, S. P. (1991). *Taylorism Transformed: Scientific Management Theory Since 1945*. North Carolina: The University of North Carolina Press.
- Webber, A. M. (1990). A New Separation. *Harvard Business Review*, 68 (1), pp.209–210.
- Wren, D. A. (2005). *The History of Management Thought*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT kötetét képezi.
BCE Versenyképesség Kutató Központ
Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató
ISSN 1787-6915