

VASZKUN BALÁZS

PARADIGMÁK A MAGYARVÁLLALATVEZETÉS TÖRTÉNETÉBEN: AZ IPARGAZDASÁGI SZEMLE TARTALOMELEMZÉSE

I. BEVEZETÉS

A vállalatvezetés történetével a külföldi szakirodalom évtizedek óta foglalkozik – hazánkban azonban ez meglehetősen elhanyagolt területnek számít. Bár egyes vállalatok történetéről már számos összefoglaló született (sokatkat ezek közül éppen maguk az érintett vállalatok finanszíroztak és publikáltak), összefoglaló történelmi elemzést a modern kori Magyarország nagyvállalatainak vezetési módszertanáról és filozófiájáról nemigen találunk. Az OTKA kutatás¹, melynek keretében ez a tanulmány is született, ennek a hiánynak a pótlásával foglalkozik.

Jelen tanulmány a témakörben egyrészt bevezető jellegű – amennyiben a menedzsmenttörténet angolszász irodalomra épülő szakaszolását ismerteti, másrészt pedig a magyar történelem egy meghatározó eseményét, az 1968-as Új Gazdasági Mechanizmust követő korra (és így áttételesen az ÚGM hatására) enged sajátos rálátást. A tartalomelemzés kvantitatív eszköztárát felhasználva hasonlítjuk össze 1970 után az amerikai vezetési filozófiákat a magyar vállalatokéval.

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

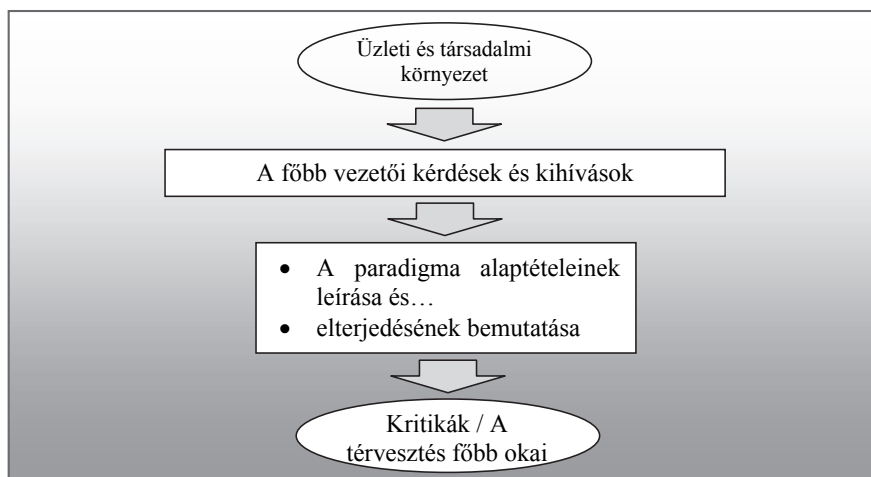
– Milyen jellegű üzleti és társadalmi környezet határozott meg egy-egy specifikus időkeretet?

– Melyek voltak a főbb vezetői kérdések és kihívások?

¹ OTKA NK 100592: Dobák Miklós: A magyar vezetés- és szervezéstudomány XX. századi fejlődése, nemzetközi és hazai társadalmi-gazdasági háttere.

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

A különböző paradigmák leírásának módját az 1. ábra szemlélteti.²



1. ábra: Munkakeret a menedzsmentparadigmák leírásához

Forrás: szerző

II. AZ AMERIKAI MENEDZSMENT FEJLŐDÉSE

Az ipari forradalom és a modern gyáróriások megszületése szükségessé tette a vezetés-tudomány alapjainak kidolgozását és leírását – a modern menedzsment kezdetét ettől a korszaktól, a 19.-20. század fordulójától számítjuk. Az alábbiakban a 20. század tudományos irodalomban már elfogadott négy paradigmáját foglaljuk össze – erre a leírásra utalunk majd vissza a magyar tartalomelemzés eredményeinek tárgyalásakor is.

II.1. TUDOMÁNYOS VEZETÉS: A TERMELÉS MEGTERVEZÉSE

A menedzsment-szakirodalom bővelkedik az olyan írásokban, melyek megerősítik, hogy Taylor 1910-es években elterjedő tézisei tekinthetők az első vezetési modellnek vagy paradigmának (Pindur et al., 1995).³ Összehasonlítva ezt a 19. századi, vagy még korábbi vezetési gyakorlattal, a fő különbség abban látható, hogy a tudományos vezetéssel egyfajta szisztematikus, tudatos és tervezett megközelítés jelent meg a me-

² Különbséget kell tennünk a paradigmák és egy-egy szervezet specifikus vezetési gyakorlata, módszerei között: ez utóbbi csak egyfajta lecsapódása a tágabb értelmezésű paradigmának, amelyik éppen meghatározó az adott szervezetre nézve.

³ Lásd még: (M.F. Guillén, 1994a), (Wren, 1994), (Waring, 1991), vagy (Levie, 1993).

nedzsmenben. Miért akkor, és miért ott? A dolgozó lakosság ennyire másként élte meg az 1900-as éveket a 19. századhoz képest? Tulajdonképpen mondhatjuk, hogy igen, elsősorban azért, mert a gyárak olyan rohamos növekedésnek indultak ebben az időszakban, mint azelőtt soha.⁴ A méret egyrészt előny lett méretgazdaságossági szempontból, másrészt azonban óriási kihívást jelentett a gyakorlatilag képzetlen menedzseri réteg számára. Ilyen hatalmas tömegek munkájának irányítása gyakran erőszakba torkollott, s nyilvánvaló feszültséghez vezetett a fizikai és szellemi munkások között. Továbbá az akkori munkásréteg nagyrészt iskolázatlan volt, ami komoly akadályt jelentett a gépekkel való komplex munkavégzés során.

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

Európában az elsők között Charles Babbage (1791-1871), angol matematikus és mérnök fejlesztette ki a vezetés átgondolt, szisztematikus megközelítését, de nézetei nem igazán terjedtek el. Guillén (1994a) azt írja, hogy a Tudományos vezetésről szóló gondolatok az irányadó üzleti irodalomban és a gyakorló szakemberek írásaiban is egyaránt az 1880-as évektől kezdve jelentek meg, de dominánssá főként az 1910-es és az 1920-as évek első felében váltak. A publikációkkal párhuzamosan a Tudományos vezetés technikáit, ideológiáit oktatni kezdték az olyan vezető üzleti iskolákban is, mint a Wharton, Harvard, vagy a Dartmouth. Habár ilyen jellegű cikkeket, könyveket számos szerzőhöz köthetünk, közülük a leghíresebb Frederick Winslow Taylor (1856-1915) volt, akit a tudományos megközelítés apostolának is nevezünk a vezetéstudományban. Annak ellenére, hogy kormánykörökben őt vádolták a hadiipari termelésben tapasztalt, addig ismeretlen sztrájkokkal és általában a munkáslázadásokkal,⁵ 1915-re főbb tanait bevezették – vagy legalábbis kipróbálták – 140 intézményben, összesen 63 000 munkást érintve ezzel. Elképzelésének volt egy igen fontos vonzereje: Taylor olyan rendszert ígért, mely lehetővé tette a képzetlen munkaerő alkalmazását a szakszervezetekbe tömörülő, költséges, képzett dolgozókkal szemben úgy, hogy közben a termelékenység javult, és csökkent a szervezett ellenállás a magasabb bérek következtében.

Egyedül ő tekinthető ezen új megközelítések kizárólagos létrehozójának? Természetesen nem. James Watt és Matthew Robinson Boulton a Soho Engineering Foundry nevű öntödében, Nagy-Britanniában, már az 1790-es évek végén bevezette a sziszte-

⁴ Ford például 53 000 munkást alkalmazott 1919-ben (Wren, 1994).

⁵ Taylornak több kihallgatás is részt kellett vennie 1911 és 1912 között, amit elsősorban a Watertown fegyvergyárban kitört sztrájkoknak „köszönhetett”.

matikus és tervezett vezetési módszereket (Pindur et al., 1995). Babbage is létrehozott egy rendszerszerű megközelítést Nagy-Britanniában. Az ő esetükben azonban még hiányzott a tömeges termelés méretgazdaságossága. Az Újvilág egy olyan tudományos háttérrel rendelkező, tömegtermelést megvalósító szakemberre várt, aki képes volt megoldani a kor legfőbb vezetési problémáit. Ez végül Taylornak sikerült, akinek a Tudományos vezetéssel megfogalmazott elvei megfelelő választ tudtak adni a képzetlen munkaerővel, az alacsony teljesítménnyel és a feszült vezető-munkás viszonytal kapcsolatos kérdésekre egyaránt. Módszerét tudományosnak nevezte, hiszen a darabért először alapozták meg pontos mérések és számítások. Így a bér valódi tényeken alapult, korábbi becslések, vélekedések vagy akár múltbeli teljesítmények helyett. Emellett az időelemzés segítségével meghatározta a hatékony és fenntartható módját minden egyes munkafeladat elvégzésének. Vezetési filozófiája újszerű volt, mivel pozíciók helyett ő az ún. „first-class”, azaz „első osztályú” munkásokat akarta elismerni és megfizetni. Több éves munka és vizsgálódás eredményeként Taylor létrehozott egy olyan rendszert, melynek alapjai az időelemzés, a teljesítménynormák, a munkások kiválasztása, a „megfelelő embert a megfelelő helyre” elv, a tervezés és a munkavégzési folyamat szétválasztása, a feladat típusú menedzsment és a funkcionális mesterek lettek (Taylor, 1911).

Taylor koncepciója azonban nem terjedt el széleskörűen a gyakorlatban, ugyanis bebizonyosodott, hogy ezek a vezetői feladatok túl komplexnek számítottak az iskolázatlan dolgozók számára (Wren, 1994). Emellett a munkások szervezett ellenállása is komoly gondot okozott. Az általa kialakított rendszer teljes és objektív ellenőrzést jelentett mind a munkások, mind a vezetők felett – természetesen ezzel Taylor sok ellenséget is szerzett magának. A taylorizmus annak ellenére küzdött nehézségekkel, hogy könyveit⁶ széles körben olvasták, az új megközelítés⁷ hatékonynak bizonyult, melyet Taylor 1909-től a Harvardon is tanított. Statisztikai adatok is azt bizonyítják, hogy az 1958-ban 100-nak vett egy munkaóraóra eső termelékenység, 1890-ben még 21,2 volt, 1929-ben azonban már 52-re emelkedett (U.S. Dept. of Commerce, Bureau of the Census, 1975).⁸

Taylor munkáját követői továbbfejlesztették, finomították és világszerte elterjesztették – közéjük sorolható Gantt, Barth, a Gilbreths házaspár, Brandeis, Le Chatelier, Emerson, és sokan mások. Közülük is kiemelkedik Henry Laurence Gantt (1861-1919), az első menedzsment-tanácsadók egyike, aki számos egyetemen dolgozott óraadóként, emellett több mint 150 publikáció, és több mint egy tucat találmány szabadalmaztatása fűződik nevéhez. Frank és Lillian Gilbreth emellett továbbfejlesztette az idő- és mozdulatelemzés módszertanát, Emerson pedig a hatékonyság kérdésével foglalkozott (Luthans, 1969). Ezeknek a fejlesztéseknek köszönhetően egyre több vezető is

⁶ Taylor legismertebb munkái a 'Shop Management' (1903) és a 'The Principles of Scientific Management' (1911).

⁷ A Midvale után Taylor tanácsadóként dolgozott különféle vállalatoknál, ahol látványos teljesítménynövekedést tudott elérni alacsonyabb munkaerőköltség mellett.

⁸ Idézve: Wren (1994).

mérnök fogadta el a Tudományos vezetés alapelveit. Az I. világháború és az erőforrás-hatékonyság, melyet Roosevelt hirdetett meg ekkor, szintén nagy szerepet játszottak Taylor rendszerének népszerűsítésében. Mindezek mellett azonban talán Brandeis az, aki egy személyben a legnagyobb hatást érte el az ún. „keleti díjak” esetének (Eastern Rate Case) köszönhetően. Ennek során sikeresen alkalmazta a Tudományos vezetés alapelveit: növelte a vasút hatékonyságát, és csökkentette a költségeket – anélkül, hogy szükség lett volna a szállítási díjak emelésére (Aldrich, 2010).

Taylor gyakorlati hatásának elemzéséhez meg kell említenünk Ford és Bedaux nevét is. Henry Ford (1863-1947) széleskörűen alkalmazta a Tudományos vezetés technikáit, sokat javított a termelési hatékonyságon a futószalag és több más fejlesztés bevezetésével. A futószalagos termelésnek köszönhetően Ford is emelni tudta a munkások bérét, pontosan úgy, ahogy Taylor javasolta, bár Ford azért nem értett egyet Taylor minden ötletével. Taylor módszerének gyakorlatba való átültetéséhez jelentősen hozzájárult Charles Eugene Bedaux (1887-1944) is, mint népszerű üzleti tanácsadó. Számos tudományos menedzsmentmódszert használt fel a hatékonyság javításának érdekében, például az egyes munkafeladatokra fordítható idő egységesítésén keresztül. 1918 és 1942 között több mint 700 amerikai cégben folytatott tanácsadói tevékenységet Bedaux, mintegy 675 000 munkást érintve ezzel (M.F. Guillén, 1994a).

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

Sokan megkérdőjelezték a Taylor által leírt kutatási eredmények hitelességét, valamint kifogásolták, hogy azok gyakran a dolgozók kizsákmányolásához vezettek, nem vették figyelembe a munkások emberi mivoltát, és néhány elemző azt a kérdést is felvetette, hogy egyáltalán mennyire mondható tudományosnak a Tudományos vezetés (Gibson et al., 1999; Marosi, 1983). A HR mozgalom térnyerését tekinthetnénk akár a paradigma bukásának is, azonban a Tudományos vezetés elvei és gyakorlata egyaránt túléltek ezt az időszakot, és ma is megtalálhatóak a mindennapi munkában.

II.2. EMBERI VISZONYOK: AZ „ÉBREDŐ” ALKALMAZOTT

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

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

A pszichológia, mely már a Tudományos vezetés korszaka alatt is fontos szerepet játszott a munkások kiválasztásában, a korábbiaknál sokkal szélesebb körű elfogadottságra tett szert. A munkahelyi gondoskodás fogalma szintén nem az 1920-as években született: az iparosodás előtt a vállalkozások többsége családi méretű volt, paternalista, atyáskodó vezetéssel. A korai gyártulajdonosok, mint Robert Owen (1771-1858) vagy Benjamin Seebohm Rowntree (1871-1954), széleskörű juttatásokat biztosítottak munkásaiknak, mint például vállalati étkeztést, bérlakásokat, iskolát, orvosi ellátást, vagy akár táncórákat. Owen még olcsó vállalati áruházakat is létrehozott, és megemelte a gyermekmunka alsó korhatárát (Pindur et al., 1995).

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

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

Az Emberi viszonyok paradigma némiképp jelképes kezdetét általában a Hawthorne-i kísérletsorozattal kötik össze, bár ez nem indult forradalmian új kutatásnak. Az 1924-ben kezdődő projekt egy, a Tudományos vezetés által inspirált vizsgálatként indult; Vezető kutatója, egy MIT-ről érkezett elektromérnök, a megvilágítás kö-

rülményeinek változtatásával próbált a munka termelékenységén javítani (Gillespie, 1991).

A kutatás eredményeként, az 1930-as évek elejére nyilvánvalóvá vált, hogy pusztán technikai eszközökkel nem lehet sikeresen embereket irányítani. A sikeres vezetés olyan képességek meglétét is jelentette, mint az emberi viselkedés mélyebb megértése, a munkások irányítása, motiválása, elkötelezettségük erősítése, a velük való kommunikáció, vagy az 1929-es tőzsdei összeomlás, illetve az azt követő gazdasági válság kezelésének képessége.⁹ Megfelelő műszaki-gazdasági és emberi kvalitásokkal egyaránt rendelkező vonalbeli vezetőket azonban az 1930-as évek elején még nem nagyon lehetett találni.

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

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

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

Már az 1920-as évektől kezdve külön vezetői eszközöket fejlesztettek ki a munkahelyi hiányzás, az elvándorlás és a sztrájkok számának csökkentésére. Follett menedzsmentelvéit az egyéni és csoportos motivációra építette, és megalkotta a konstruktív konfliktus fogalmát. Az utasítások helyett (hatalom) előnyben részesítette a koordinációt, a formális struktúra helyett pedig a csoportdinamikát (Follett, 1941). Mayo úgy gondolta, hogy a technikai változók túlhangsúlyozása, illetve az ezektől való túlzott függés a termelés csökkenéséhez vezet, és ebből arra következtetett, hogy a technikai fejlődés akár veszélybe is sodorhatja a társadalom korábbi eredményeit. Ebben a te-

⁹ A munkanélküliségi ráta 25%-ra emelkedett, és az 1932-es Norris-La Guardia törvény védte a szakszervezeteket és támogatta a dolgozók szakszervezetekbe tömörülését (Skaggs and Leicht, 2005).

kintetben a hawthorne-i kísérletek tanulsága is jelentős eredménynek számít: kiderült, hogy a munkások magasabb elégedettségi szintje magasabb termelékenységhez vezet (Levie, 1993). Ahogy a Tudományos vezetés korszakában, a HR szószólói számára is a hatékonyság és a termelékenység maradt tehát a vállalatok elsődleges célja – a két csoport pusztán az alkalmazott módszerekben különbözött egymástól. Amikor McGregor először írt róla, még csak reménykedett benne, hogy idővel a vezetők fejében pozitívabb kép fog megjelenni a munkásokról (az Y-emberkép), és ez jótékonyan hat majd a vezetés egészére is – bár az 1950-es évek közepének valósága még nem adott okot az optimizmusra (McGregor, 1960).

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

A HR mozgalom második hulláma a motiváció- és döntéseméletek megjelenésével indult, amikor is egyre jellemzőbbé vált az az irány, hogy a munkásokat mindinkább bevonták a döntésekbe. A kor vezető tudósaihoz sorolható Chris Argyris, F. L. W. Richardson, Jr., C. R. Walker, Arthur N. Turner, vagy Rensis Likert, Kurt Z. Lewin, Abraham H. Maslow, Frederick I. Herzberg, Douglas McGregor, Alex F. Osborn, Robert R. Blake és Jane Mouton.¹⁰ Az 1940-es évekre érdeklődésük olyan módszerek felé fordult, mint a munkakörbővítés és -gazdagítás, a munkatervezés, rotáció, motiváció, a leadership, a csoportdinamika, vagy a bevonással történő („participatív”) vezetés.

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

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

Itt kell kihangsúlyoznunk Jacob L. Moreno (1892-1974) munkásságát. Ő fejlesztette ki a szociometriát,¹¹ de az ő nevéhez köthető a pszichodráma vagy a szociodráma is,

¹⁰ További információkért a HR első és második hullámáról lásd Waring (1991).

¹¹ Elemzési technika, mellyel a személyközi kapcsolatok ún. szociogrammon keresztül ábrázolhatóak.

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

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

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

Végül ahhoz, hogy teljes képet kapjunk az Emberi viszonyok paradigmáról, szemügyre kell vennünk annak munkásmozgalmakra gyakorolt, nem egészen egyértelmű hatását is. Érdeemes megemlíteni, hogy a HR nem a munkások képviselőjének érdekében jött létre, de nem is támadta közvetlenül a szakszervezeteket. Mayo és követői inkább vezetői nézőpontból tekintettek a munkavállalókra, és elfogadták azt, hogy a menedzsment eszközként „használja” az adott szervezet munkaerejét abból a célból, hogy magasabb termelékenységet érjen el alacsonyabb költséggel. Valójában semmilyen alternatívájuk sem volt a különféle konfliktusok feloldására (például közös meg egyezés). Ráadásul nem is vették figyelembe a szakszervezeteket a társadalmi szolidaritás kiépítése érdekében. A szakszervezeti vezetők szót emeltek az ellen, hogy olyan eszközöket vezettek be a vállalatoknál, mint a munkahelyi elégedettség mérése, hiszen ezek közvetlen kommunikációt teremtettek a munkások és a vezetés között, kihagyva őket ezzel a folyamatból (M.F. Guillén, 1994a). Ilyen, és ehhez hasonló hatalmi játékok is hozzájárultak ahhoz, hogy a főbb vezetési koncepciók kidolgozásakor egyszer-

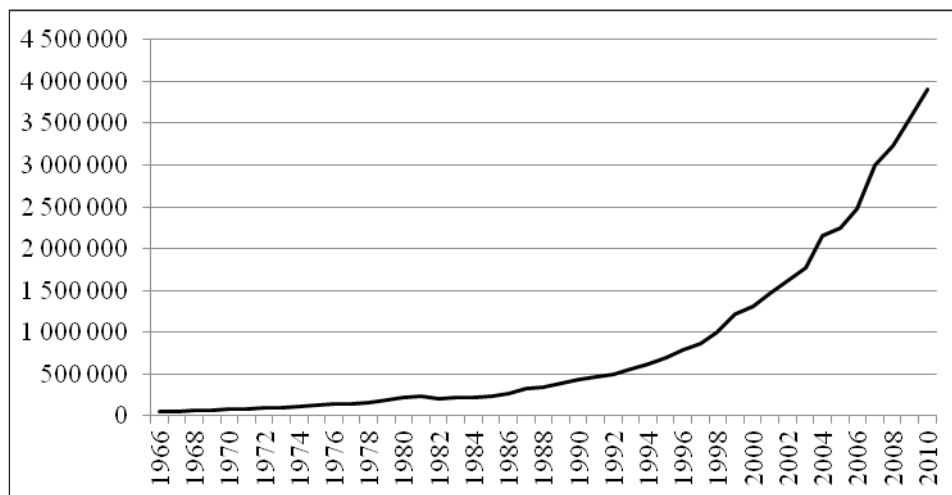
rúen kihagyták a szakszervezeteket. Az 1930-as évek jogalkotásának köszönhetően a munkásréteg magasabb rendű jogosítványokkal rendelkezett (lásd például: Norris-La Guardia Törvény, 1932), melynek következtében rosszabb volt a helyzet, mint az 1920-as években, már ami a munkáslázadásokat és ellenállást illeti. Az 1930-as évek közepétől azonban jelentősen meggritkultak a sztrájkok és csökkent a feszültség is, így a továbbiakban a szervezett munkásmozgalmak kevesebb kellemetlenséget okoztak a menedzserek számára.

A HR további kritikái közé sorolhatjuk azt az álláspontot, mely szerint ez nem is tekinthető igazán új ideológiának, csak a korai humanista gondolkodásmód Harvard és MIT általi újraélesztésének egy „konfliktusmentes álom” létrehozása érdekében (Wren, 1994). Az elemzők megkérdőjelezik Mayo hitelességét, mivel nyilvánvalóan az volt a szándéka, hogy bebizonyítsa: a termelékenységben a materiális, anyagi ösztönzők csak másodlagos szerepet töltenek be. Könnyen elképzelhető, hogy erre összpontosítva módosított vagy figyelmen kívül hagyott olyan jeleket, melyek a pénz fontosságát igazolhatták volna. Tény, hogy a kísérletek végére olyan sok változóval és kontrollcsoporttal kellett számolni, hogy az anyagi ösztönzők hatásainak más változóktól való elkülönítése még ma is nehéz feladat lenne. Bell (1956) azt az állítást kérdőjelezte meg, miszerint az elégedett munkás egyenlő lenne a termelékeny munkással; szerinte ez a kijelentés ugyanis túlságosan egyszerűsítő. Kritikája az ún. „tehen szociológia” (cow-sociology) elnevezésként vált ismertté (M.F. Guillén, 1994a).

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

II.3. SZERVEZETI STRUKTURÁLIS ALKALMAZKODÁS ÉS NYÍLT RENDSZEREK

Az amerikai piacok szinte korlátlan mennyiségű árut voltak képesek felszívni egészen az 1950-es évekig, amikor – úgy tűnt – telítődtek. Emellett az amerikai kapitalizmust a két világháború kivételével csak minimálisan érték nemzetközi hatások (M.F. Guillén, 1994a). A Marshall-terv és a háború utáni újjáépítés viszont új nemzetközi lehetőségeket teremtett az Egyesült Államok számára: a II. világháború vége magával hozta az amerikai működtőke-beruházások folyamatos növekedését az új piacoknak, új termékeknek, és az új technológiáknak köszönhetően (lásd 2. ábra).



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

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

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

A nagy gazdasági világválság idején háttérbe kerülő Tudományos vezetés elvei feléledtek a háborús termelésnek, valamint az operációkutatás, a vezetéstudomány, a vezetői információs rendszerek és a kibernetika fejlődésének köszönhetően (Wren, 1994). Ebben az időben a menedzsment fogalma eltolódott a háború előtti termelésorientált gyakorlattól egy olyan új, felsővezetői szempontot képviselő irányba, ahol a vezetőknek meg kellett birkóznuk a koordináció növekvő szükségével, a növekvő vállalatokkal és a képzetesebb munkaerővel. A menedzsereknek „generalistákká” kellett válniuk ahhoz, hogy képesek legyenek specializálódott szakembereket vezetni. A vállalati terjeszkedés és a diverzifikáció új korszakot teremtett.

A tulajdonosi és a menedzserei réteg határozottan elvált egymástól, de a széleskörűen elterjedt érintetti szemlélet továbbra is védte a menedzsmentet a részvényesektől. Az akkori értékeknek megfelelően a tulajdonosok csak „fair” módon részesedhettek a nyereségből, és a szakirodalom sokkal inkább foglalkozott a menedzsment jogaival, mint a tulajdonosokéval (Jacoby, 2007). Ez az alapállás az 1970-es évekre is jellemző volt. Az 1950-es és 1960-as éveket a „szervezeti ember” korszakaként is jellemezhetjük, rengeteg vezetői karrier-lehetőséggel az egyre inkább nemzetköziesedő vállalatokban. A vállalatok egyre növekvő méretének, komplexitásának és decentralizációjának köszönhetően folyamatosan áttértek a multidivizionális vállalati struktúrára, s így hozzájárultak a középsővezetői réteg felduzzadásához. Ezzel párhuzamosan a bürokrácia hibái egyre nagyobb figyelmet nyertek (Crozier, 1963). Az 1950-es évek közepére a legnagyobb amerikai termelővállalatok fele már áttért a multidivizionális formára (Fruin, 1994). 1962-ben Chandler, 1987-ben Palmer és mások is megerősítették, hogy

ez a struktúra átvette az addig a nagy amerikai vállalatoknál uralkodó funkcionális szervezeti forma helyét.

Az 1950-es évek elején Bertalanffy egy új rendszerelméletet fejlesztett ki, melyet aztán a kontingenciaelmélet megjelenése követett. Herbert Simon és James March megállapították, hogy a szervezetekben jelen lévő klasszikus alapelvek összeegyeztethetetlenekké váltak az aktuális kontextusukkal, s ez új ötletek születését, új kereteket és talán egy új paradigma létrejöttét vetítette előre. A vállalati diverzifikációnak, valamint a felvásárlásoknak és összeolvadásoknak köszönhetően a kontrollerek és pénzügyi szakemberek szerepe egyre inkább megnőtt, hiszen ők voltak képesek egyedül megfelelő információ biztosítására a különféle részlegek teljesítményére vonatkozóan.¹²

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

Könnyen belátható, hogy a gyakorlatban nincsen túl sok vezető, aki ne az aktuális helyzetnek vagy körülményeknek megfelelően akarna irányítani. Nem szabad alábecsülnünk azonban a környezet erősödő szerepét mind a vezetélmélet (kutatás, oktatás), mind a gyakorlat (tanácsadás) területén egy olyan világban, ahol az üzleti elit a teljesítmény növelését főként a szervezeten belülről nézve (termelési folyamatok, dolgozók jóléte, stb.) próbálja elérni. Párhuzamosan a szervezeti struktúrára gyakorolt hatásával, a szituációs megközelítés teret nyert a leadership elméletekben (például Fiedler, Hersey és Blanchard, vagy Vroom és Yetton munkáiban),¹³ illetve – különösen az 1970-es évektől – a stratégiai menedzsmentben is (például SWOT-elemzés). A szervezeti illeszkedés kérdésének köszönhetően így szükségessé vált egy szilárd szervezeti elmélet, mely képes lehetett gondolkodási keretet biztosítani a kutatók számára.

Az első általános vezetélmélet Henri Fayol nevéhez fűződik, aki 1916-ban meghatározta a vezetői tevékenység fő elemeit és az általános vezetési alapelveket.¹⁴ Egy másik előfutár Donham, a Harvard Business Review szerkesztője volt, aki 1922-ben azért indította a folyóiratot, hogy a felsővezetés számára átfogó üzleti megoldásokat, elméleteket szolgáltatson. Az első próbálkozások ellenére, ez az időszak még túl korainak bizonyult ahhoz, hogy kialakuljon egy felsővezetői megközelítés a szervezetekre vonatkozóan, mivel a gyakorlatban a hatékonyság és termelékenység növelésének kérdése volt még jellemző. A funkcionális struktúrák javarészt megmaradtak, hiszen úgy hitték, ez a legjobb módja a nagyszámú, összetett tevékenységet végző vállalatok működésének (lásd Webert a bürokráciáról).

¹² Legfőképpen a ROI (befektetés-arányos megtérülés) és egyéb hasonló mutatószámok segítségével.

¹³ További információkért lásd: Bakacsi (1996).

¹⁴ Megjelent a Bulletin de la Société de l'industrie minérale-ban (első változat), majd újranyomtatva: (Fayol, 1956).

A nagyvállalatok nemzetköziesedésével tágultak a piacok is, fejlődött a technológia, a szervezeti formák egyre komplexebbé, míg az emberek képzetesebbé váltak. Ezek a tényezők – ahogyan korábban már említettük – nemcsak komplexebb szervezeti problémamegoldást tettek lehetővé, de komolyabb és szilárd (lehetőleg integrált¹⁵) elméleti alapokra helyezett vezetőképzést is. Bár egy ilyen általános, egységes elmélet sosem alakult ki,¹⁶ a kutatás jelentős mértékben gazdagította ismereteinket és bebizonyította, hogy Fayol elvei napjainkban is érvényesek. Fayol könyvét¹⁷ 1949-ben adták ki angolul, mely aztán rendkívül híressé vált, és olyan követőket, általános elméletalkotókat inspirált, mint William H. Newman, George Terry, Harold Koontz és Cyril O'Donnell, vagy akár az Amerikai Légierő (Wren, 1994). A menedzsment „gurujaként” elhíresült Peter F. Drucker is nem sokkal később, 1954-ben jelentette meg népszerű könyvét, a „The Practice of Management”-et.

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

A vállalatok nemzetköziesedésének és bürokratizálódásának rendszerét, mely az általános menedzsmentelméletek és a szervezeti struktúra előtérbe kerülésének köszönhetően jött létre, Guillén (1994a) „Strukturális elemzésnek” (Structural Analysis) nevezte el. Mi ezt a terminológiát itt némi módosítással használjuk, kiemelve ezzel a szervezeti struktúra környezethez való alakulásának fontosságát. Henri Fayol és Max Weber munkájának mintegy betetőzéseként, a Szervezeti strukturális alkalmazkodás paradigmájának előfutárai úgy tekintettek a szervezetek hatékony struktúrájára és működési formáira, mint a mayo-i iskola alternatívájára, mely segít túljutni az 1929-es gazdasági válság nehézségein. Megkísérelték kifejleszteni a „helyes” menedzsment funkciókat és struktúrákat, melyekkel elérhető mind az alkalmazotti elégedettség, mind a fokozott termelékenység. Bizonyos értelemben, de legfőképpen a HR irányzattal összehasonlítva, a Szervezeti strukturális alkalmazkodás eszköztára a menedzsment „kemény” oldalához való visszatérést jelentette. A korai szószólói közé sorolható többek között James D. Mooney (vezető a General Motorsnál), C. Canby Balderston, Charles L. Jamison és William N. Mitchell (professzorok, az Academy of Management alapítói), Luther Gulick és Lyndall F. Urwick, vagy Ralph C. Davis.¹⁸

¹⁵ A különféle menedzsment megközelítésekért lásd: Koontz (1961) és (1980).

¹⁶ Fred Luthans (1973a) a kontingenciaelméletet, mint az „elméletek dzsungeléből” való kiutat emlegette, bár Koontz 1980-ban úgy vélekedett, hogy az elméletek inkább megsokszorozódtak.

¹⁷ Henri Fayol, *General and Industrial Management*, ford.: Constance Storrs, London: Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., 1949.

¹⁸ További részletekért a szerzőkkel kapcsolatban lásd: Wren (1994: 295-313).

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

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

Nincsenek pontos mérési eredményeink vagy reprezentatív felmérésünk, melyek megmutatnák, hogy a vezetők milyen mértékben vették figyelembe ezeket az írásokat. Azonban a Szervezeti strukturális alkalmazkodás paradigmájának gyakorlati hatását nehéz lenne túlbecsülni, a tanácsadói üzletág kialakulása egyértelmű bizonyítéka ennek. A tanácsadók és a főáramú irodalom pedig általában a kontingenciaelméleti megközelítést vallották. Ez nem meglepő, hiszen logikus, könnyen érthető, és a nemzetköziesedő vállalatok szükségleteihez igen közel állt, így a menedzserek számára logikus döntés volt. McKinsey; Robert Heller & Associates; Cresap; McCormick and Paget; Booz, Allen and Hamilton; A. T. Kearney és még sokan mások számtalan strukturális átszervezést hajtottak végre az Egyesült Államokban, hogy a környezeti kihívásokhoz sokkal jobban illeszkedő szervezeti struktúrát hozzanak létre (M.F. Guillén, 1994a).

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

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

II.4. GLOBÁLIS VERSENYSTRATÉGIÁK

Az előző pontban a nemzetköziesedő és ezért egyre nagyobb méreteket öltő vállalatokra fókuszáltunk, melyek működése ennek következtében jelentősen átalakult. 1969-ben óriási esés volt megfigyelhető az amerikai részvények árfolyamában, ami ahhoz vezetett, hogy a vállalatok pénzügyi részlegei elvesztették relatív fontosságukat, összehasonlítva olyan más területekkel, mint például az emberi erőforrás menedzsment (Jacoby, 2007). Az 1970-es években a fizikai munkát igénylő tevékenységeket átszervezték (japán és svéd példának köszönhetően), több pszichológust alkalmaztak a vállalatoknál, vagyis a szervezeti magatartás és az emberi erőforrás (korábban Employee Relations) tekintélye megnövekedett, jelentőségük eddig soha nem látott mértékben felértékelődött. A vállalatok központjukat HRM részlegekkel bővítették, melyek tevékenységét így erősen centralizálták. A központosítás makro szinten is jelentkezett: 1965 és 1980 között Schwarz és Volgy (1985) szerint a hanyatló amerikai gazdaság „túladoztatott, túlszabályozott és a mértéktelen kormányzati kiadások miatt túlterhelt volt” (98).

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

1970 és 1990 között az átlagos amerikai dolgozó éves munkaóráinak száma extra 164 órával emelkedett (Schor, 1991). Ez azt jelenti, hogy a 1990-es évek kezdetén egy hónappal többet dolgoztak, mint 20 évvel azelőtt. A legtöbb gyártó iparágban a vállalatoknak lassulással és új veszélyekkel kellett szembenéznük a túlélés érdekében. A zsugorodó gazdaság a szervezeteket tömeges elbocsátásokra és átszervezésekre kényszerítette. Az amerikai termelés hanyatlása alatt, csak a három nagy autógyártó 250 ezer munkahelyet szüntetett meg a gyárbezárások miatt, és további 250 ezer ember veszítette el munkáját a kapcsolódó iparágakban (Kenney, 1993). A munka sokkal megerőltetőbbé vált a megnövekedett sebesség és a stressz miatt. A foglalkoztatottság bizonytalansága nyugtalanná tette a munkásokat, aggódtak jövőjükért, így minden nap egyre keményebben és tovább dolgoztak, mint azelőtt (Hochschild, 1997).¹⁹ A két olajválság az egész világot megrendítette, és világossá tette, hogy az olaj- és energiaárak meghatározó szerepet játszanak az országok versenyképességében – hasonlóan a nyersanyagokhoz és természeti forrásokhoz (Hoványi, 1982).

¹⁹ Lásd még: (Kunda, 1993); (Perlow, 1997); (Schor, 1991)

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

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

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

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

Hamarosan ékesszóló könyvek jelentek meg a vezetők könyvespolcain Japán felemelkedéséről. Ezek közt is kiemelkedő Vogel (1979), Pascale és Athos (1981), Ouchi (1981), vagy Ōmae (1982) munkája. Ezt a felsorolást tovább tetőzhetjük az NBC White Paper „Ha Japán képes rá, mi miért nem” c. adásával (1980. június 24.), a Business Week 1980-as különkiadásával (The Reindustrialization of America), vagy az 1980-as években megjelent számtalan cikkel olyan szaklapokban, mint a Quality Progress, a Harvard Business Review, vagy a Fortune. Országszerte jöttek létre Deming Társaságok és megalakult a Termelési Kiválóság Egyesülete – csak hogy néhány eseményt említsünk, hangsúlyozva az új verseny hatását a tudomány fejlődése szempontjából. „Az 1970-es évek végére először fordult elő, hogy a kapitalista gazdaságok versenyében az amerikaiakat túlszárnyalták hatékonyság tekintetében” (Locke, 1996, p. 5). Mindez felértékelte a japán gyakorlati sikerek elméletre gyakorolt hatását is az Egyesült Államokban. E mögött azonban meg kell értenünk a jelenség menedzsment-történeti jelentőségét, és a jelen értekezés paradigma-keretrendszerére gyakorolt hatását.

A „lean menedzsment” amerikai hódítása részben a versenyképességre való törekvésnek, részben a Japánból, illetve egyéb fejlődő gazdaságokból érkező nyomásnak köszönhető. Ekkortájt az amerikaiakban a rövid távú szemléletmóddal rendelkező, korrump menedzsereket látták, és sok amerikai céget (vagy legalább ezek termelési rendszerét) rossz minőséggel, magas költségekkel és lassú termékbevezetéssel jellemezték (Putnam, 1985). Míg az USA-ban csak néhányan voltak képesek a jó ár, a mi-

nőség és gyorsaság előnyeit kombinálni, úgy tűnt, a japánok meg tudnak felelni mindhárom tényezőnek egyszerre. Japán versenyképességre adott válaszaiban egyaránt megjelentek a „hard” (termelési rendszerek, a munka gépiesítése) és a „soft” (személyes kapcsolatok, a munka társadalmi aspektusai) eszközök. Mindazonáltal Japán jelentősége itt most nem egy új menedzsmentmodellként értelmezendő, hanem sokkal inkább egy új globális versenytársként, aki megkérdőjelezi Amerika világkereskedelmi dominanciáját. Lényegében az 1970-es és 1980-as években a figyelem nem magára Japánra irányult, hanem annak az amerikaiak életében betöltött szerepére, mellyel egy új korszakot indított el, egy új paradigmát: a globális versenyt. Verseny már évmilliók óta létezett (lásd Darwin), de ennek az új paradigmának a tartalma további két fontos elemet tett hozzá az eddigiekhez.

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

A másik fontos elem, mely az új paradigmához vezetett, a globalizáció volt, vagyis a versenykörnyezet extrém módon történő kiterjesztése. A Moszkvai Egyetem két professzora, Gause és Witt (1935)²⁰ megfigyelése alapján két különböző fajhoz tartozó élőlény képes megélni egymás mellett, ha bizonyos mennyiségű ételmet biztosítanak számukra egy üvegben, de azonos fajú egyedek esetében ez már nem működik. Ha ugyanazért a létfontosságú forrásért vagy ételért versenyeznek, a kettőből az egyik előbb vagy utóbb ki fogja szorítani a másikat. Ebben a kísérletben az üveg jelenti a versenykörnyezetet, ahol az étel a vállalatok megélhetési bázisa (jövedelme). A biológiából²¹ vett példa alapján azok a vállalatok, melyek „tökéletesen” azonosak, életüket, működésüket ugyanolyan módon szervezik, nem tudnak hosszú távon együtt élni ugyanabban a környezetben. A globalizációnak, valamint az információs és szállítási

²⁰ Idézve: Henderson (1989).

²¹ A példa nyilvánvalóan túlzásnak tekinthető, mint ahogyan azt a Szervezeti strukturális alkalmazkodás kritikáinál is láttuk, de jó illusztrációként szolgál a globalizálódó versenyre az üzleti életben.

technológia fejlődésének köszönhetően azonban ez a versenykörnyezet ma már kiterjedt szinte az egész bolygóra! Ez a kiszélesedő mozgástér ténykérdéssé vált Japán és más ázsiai feltörekvő gazdaságok növekedése által, miközben Latin-Amerika vagy Afrika gazdaságai is hamarosan ki fogják venni részüket a globális versenyből.

Ebből a biológiai példából azt a következtetést vonhatjuk le, hogy csak az erősségek, egyedi képességek tudnak előnyt biztosítani egy élő entitásnak vagy cégnek a számára szükséges erőforrások eléréséhez, ezáltal fenntartva bizonyos egyensúlyt a versenykörnyezetben. Ugyanez a következtetés vezette el Portert ahhoz, hogy megírja híres könyvsorozatát a versenyelőnyről.²² Az 1970-es és a korai 1980-as évekre a termékdifferenciálás és a „niche” piacokra való fókuszálás stratégiai alternatívái kulcsfontosságúvá váltak az amerikai versenyképesség szempontjából. „Mindenkinek eléggé különbözőnek kell lennie ahhoz, hogy egyedi előnyre tegyen szert” – vallotta Henderson (1989, p. 140): így képesek lesznek a túlélésre. Ez a megközelítés az olcsóbb ázsiai versenytársak esetében is igaznak bizonyult, és – csak egy példát említve – megmentette a csődbe ment Harley Davidsont is (Porter, 2000). A második legnagyobb gazdasággá váló Japán mellett az amerikai vállalatoknak egyébként is egyre nagyobb szükségük volt arra, hogy megkülönböztessék magukat versenytársaiktól, és sokkal erősebb elköteleződést alakítsanak ki az alkalmazottakban a vállalati kultúra segítségével („mi vs. versenytársaink”). Ez arra ösztönözte az alkalmazottakat, hogy nagyobb erőfeszítéssel dolgozzanak ugyanazért a bérért, a vásárlókat pedig arra, hogy többet fizesse nek a „szívükhöz” közel álló termékért.

Logikusnak tűnik a következtetés, hogy valójában a japán siker volt a fő ok, amely a stratégiai menedzsment felemelkedéséhez vezetett. Mégis, jelen tanulmány érvelése amellet szól, hogy a Globális verseny paradigma messzebbre visz Japán hatásánál. Az igaz, hogy a versenyképességi kihívásokra adott válaszok és eszközök alapjában véve az 1980-as évekből eredtek. De ha Japán nem létezett volna, hasonló hullám érkezett volna néhány évvel később Kínából vagy Koreából.

Ily módon úgy hisszük, hogy a gyakorlati hatás sokkal inkább a feltörekvő gazdaságokkal folytatott versenynek tudható be, mint pusztán a japán termelési rendszerek egyediségének. Ezen rendszerek másolása Amerikában is megindult – persze néhány sikertörténetet leszámítva ezeknek a technikáknak az átültetése, a japán menedzserekkel való együttműködés, a kulturális különbségek rengeteg amerikai vállalatban okoztak problémákat. A japán standardokhoz képest az amerikai munkásokból hiányzott a vállalati lojalitás, túl magas fizetésbeli elvárásaik voltak, és még mindig rossz értelemben vett taylorista módon irányították őket. A japánok sokat kritizálták az amerikai vezetőket amiatt, hogy nem akartak elköteleződni, s hogy visszaéltek a hatalmukkal. Az amerikaiak pedig ellenszegültek az önfeladással járó utasításoknak, és olykor visszautasították még magát az együttműködést is (Locke, 1996). Lehetséges megoldásként Ouchi hosszú időn keresztül a szervezet olyan hibrid formáját kereste,

²² Legismertebb elképzelései közé sorolható a jövedelmezőség öt erő modellje vagy a „gyémánt modell”, a vállalatok értéklánc elmélete, vagy a korábban említett általános stratégiák (költségvezető, termékdifferenciáló, fókuszáló). További részletekért lásd Porter (1980, 1985).

amelyben kombinálni lehetne mind az amerikai, mind a japán oldal előnyeit, de a gyakorlatban ezt csak korlátozottan tudták megvalósítani (Ouchi and Jaeger, 1978).

A gyártósorok átszervezésével párhuzamosan, a gyakorlatban számos amerikai termelési egység kiszervezésére volt szükség: a termelés visszaesése elkerülhetetlen következmény volt egy sokkal versenyképesebb és szolgáltatás-központúbb gazdaság irányában haladva. A minőségügyi kérdéseket nélkülözhetetlennek gondolták a japán versenyképesség sikeres másolásához, így beépítették az amerikai vállalatok működésébe. Az Amerikai Minőségellenőrzési Társaságot (American Society for Quality Control) 1946-ban alapították ezer taggal, de tagsága 1970-ben 24 ezerre nőtt, 1979-ben 32 ezerre, végül 1988-ra elérte a látványos 57 ezres létszámot. 1978-ban született egy másik minőségügyi társaság is: a Nemzetközi Minőségellenőrzési Társaság (International Association of Quality Control), melynek költségvetése csupán 9 év alatt 100 ezerről 1,5 millió dollárra emelkedett (Locke, 1996). Ez a társaság rendkívül hangsúlyosnak tartotta például a csoportos munkavégzést és a minőségi köröket.²³ Az igazsághoz tartozik, hogy ehhez a népszerűséghez nagymértékben hozzájárultak a japán beruházások (csak a nehéziparban meghaladták a 25 milliárd dollárt), valamint az ezzel teremtett 100 000 munkahely (Kenney, 1993).

De a külföldi befektetések vagy a fejlődő iparágak – mint például az információtechnológia és más, tudáshoz kapcsolódó feladatok – által létrehozott új munkahelyek sem voltak védve a leépítésektől, melyek következtében a társadalmi egyenlőtlenségek tovább növekedtek (Koehn, 2009). Ez pedig a népesség kicsi, de gazdag részének – jellemzően azoknak, akik a részvények és erőforrások nagy részét birtokolták – megerősödéséhez vezetett. Wolff (2007) azt írta, hogy 2004-ben a nemzeti vagyon durván 34 %-a a háztartások leggazdagabb 1 %-ának kezében összpontosult, és közel 85 %-ot tartott a felső 20 % ellenőrzés alatt.²⁴ Ennek pont az ellenkezője volt érvényes Japánra, ahol az 1980-as és 1990-es években a középosztály dominanciája volt jellemző a társadalomban. A növekvő egyenlőtlenségek ellenére, az 1990-es évek kezdetére az amerikai gazdaság fellendült: az elemzők üdvözölték az alacsony inflációt, a magas nyereségrátát és az ugrásszerű növekedésnek indult részvénypiacot (Roach, 1996).

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

Egészen idáig az amerikai menedzsment belső fejlődésére koncentráltunk. Ha visszatekintünk az első fejezet változáselemeleire, arra következtethetünk, hogy a Tudományos vezetés vagy az Emberi viszonyok paradigma kialakulásának fő moz-

²³ A minőségi körök egyfajta javaslattevő csoportoknak is nevezhetőek, melyek azzal a céllal jöttek létre, hogy javítsák a minőséget és hatékonyabbá tegyék a termelési folyamatot (Lawler III and Mohrman, 1985).

²⁴ Idézve: Koehn (2009).

gatórugója generációs változás volt, míg a Globális verseny a hatalmi megközelítést képviseli, köszönhetően a kikényszerített változásnak és a szilárd külső modellnek. A külső nyomásból és a természetes ellenállásból következik, hogy ebben az esetben jelentkezik a legerősebb kritika is.

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

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

II.5. A PARADIGMÁK VILÁGÁNAK LOGIKÁJA: ÖSSZEGZÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

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

A Tudományos vezetés újraéledt a gépesítésben, a menedzsmenttudományban, az operációkutatásban, vagy a vezetői információs rendszerekben – melyeket Pindur és mások (1995) kvantitatív menedzsment mozgalomként, Koontz (1961 és 1980) pedig matematikai iskolaként írt le. Az Emberi viszonyok paradigma magában foglalja a későbbi szervezeti magatartást, a személyes vezetést, az emberi erőforrás menedzsmentet, vagy az empowermentet, melyet „iskolai” megközelítésben Emberi viselkedésnek (Koontz), illetve Magatartási iskoláknak (Luthans) is neveztek. A Szervezeti strukturális alkalmazkodás elsőként a kontingenciaelmélet strukturalista megközelítésén alapult, de többek között általános menedzsmentelméletek és -oktatás, nemzetközi vállalatelméletek, mátrix és virtuális szerkezetek tanulmányozásának fejlődését is ösztönözte. Ennek megfelelően párhuzam vonható a Menedzsmentfolyamat iskolával, sőt a Tapasztalati iskolával (Koontz), vagy a Rendszerszintű megközelítéssel is (lásd

Pindur et al., 1995). A Globális verseny egyszerre jelenti a japán gazdaság, az általános verseny, a stratégiai tervezés, illetve a stratégiai menedzsment tanulmányozását, de kapcsolódik a stratégiai menedzsmenthez, a japán stílusú vezetéshez, valamint a Pindur és mások által leírt kiválósági megközelítésekhez is. Az 1. táblázat röviden összefoglalja az egyes paradigmák lényegét a fejezetben leírtak alapján.

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

1. táblázat: A modern menedzsment paradigmák összefoglalása

Forrás: szerző

A fejezetben bemutatott paradigmák összefoglalása néhány általános tanulságra enged következtetni. Néhány évtizeddel ezelőtt Dobák (Luthans (1973b) alapján) Demjénnel, a Budapesti Corvinus Egyetem Ph.D. hallgatójával együtt megkísérelt a modern menedzsmenttörténet ábrázolására egy modellt felállítani. Ez a modell tökéletes módszernek bizonyult a soft és hard elemek (egy fa gyökerének kétféle ágaztatásával és a törzsével szimbolizálva) nyílt rendszerekkel (melyek a fa ágai és a levelei) való szembenállásának érzékeltetésére.

Valójában több kutató is megpróbálkozott azzal, hogy a menedzsment gyakorlatok természetében logikát találjon, melyre végül a változók kettősségében leltek rá. A két

szélsőséget gyakran úgy jellemzik, mint „hard és soft”; vagy „racionális és természetes”; „racionális és társadalmi”; esetleg „mechanikus és organikus”.²⁵ Ebben az értekezésben amellet érvelünk, hogy ez a kettősség, kategóriáinak fontossága ellenére, nem ábrázolja a teljes evolúciót. Bizonyos értelemben a második fejezet ezt a történeti fejlődést mutatta be, mint napjaink vállalatainak különféle üzleti területeit és funkcióit érintő evolúciós változást. Minden paradigmának van egy speciális funkciója (termelés, személyes vezetés, szervezés, stratégia), mely a többihez képest jobban előtérbe került, valamint jelentős mértékben fejlődött. Ezek a paradigmák kissé olyanok, mint a „management by” megközelítések: tudjuk, hogy nem fedik 100 %-ban a valóságot, de erre mi, emberek se vagyunk képesek (a korlátozott racionalitás miatt). Viszont jó közelítést és fókuszpontokat ad, ez pedig általánosságban véve kielégítő eredményekre vezet.

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

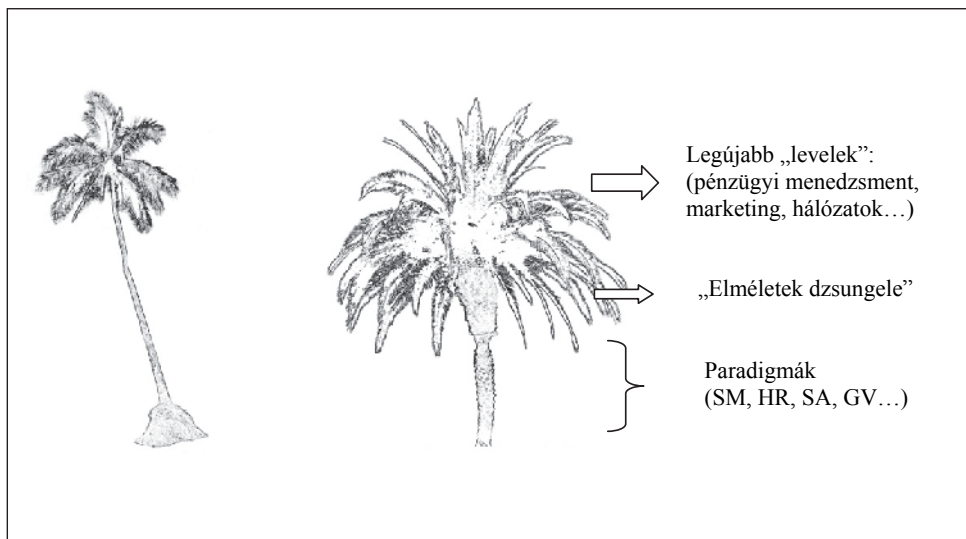
Zártságukon vagy nyitottságukon túl, a paradigmák első csoportja a termelékenységen és eredményességen alapult; a hangsúlyt első sorban a termelési folyamatokra helyezték, majd a munkavállalóra, végül a megfelelő szervezeti formára. A domináns ellenőrző mechanizmus a tranzakciós költség volt. A későbbi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

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

²⁵ További részletekért lásd Levie (1993), Luthans (1973b), Guillén (1994b); Kanter „The change masters”, vagy Huczynski „Management gurus” című műveit.

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

Mint a pálmafa, amelynél a korábbi levelek alkotják a törzset, alapul szolgálva ezzel az új levelek kifejlődéséhez,²⁶ úgy a korábbi menedzsmentelméletek is folyamatosan hozzájárultak az új nézetek megszületéséhez, melyek néha csak egyszerűen a régi, de még mindig érvényben lévő gondolatok modern változataiként jelentek meg. Ebből kifolyólag egy pálmafa jól ábrázolja a menedzsment fejlődését (lásd 3. ábra).



3. ábra: A menedzsment pálmafa modellje

Forrás: szerző

²⁶ Pontosabban lásd Wikipedia, a Palmae vagy az Arecaceae címszó alatt: „A törzs egy hónaljtrügyet növeszt a levél csomópontjában, általában közel a tövéhez, melyből aztán az új hajtás kifejlődik. Ez az új hajtás pedig ismét egy hónaljtrügyet terem, ezzel egyfajta fürtösödést eredményezve.” (<http://en.wikipedia.org/wiki/Arecaceae>, letöltve 2011. június 24-én)

III. ÚJ MENEDZSMENTTÖRTÉNETI IRÁNYOK FELTÉRKÉPEZÉSE A TARTALOMELEMZÉS MÓDSZERÉVEL

A második pontban a szakirodalom alapján áttekintettük azokat a paradigmákat, melyeket már széles körben használnak a társadalomtudósok és a vezetéstudományi szakemberek. De hogyan mondhatna a menedzsmenttörténet bármit is a „jelenről” – azaz az 1990-es évek utáni időkről? Nagy kihívás egy ilyen feladat.

Ugyanakkor kár lenne, ha a jelenkori üzleti sajtó alapján (a szerző az 1971 és 2010 közötti időszakból összesen 3839 HBR cikket dolgozott föl a tartalomelemzés során) semmit sem tudnánk mondani a legújabb irányzatokról. Ebben a részben megkíséreljük leírni ezeket az új irányzatokat, trendeket – de úgy véljük, előbb némi információval kell szolgálnunk arról, hogy miként történt az elemzés.

Először is, hadd jegyezzük meg, hogy ez az elemzés a szakirodalom némiképp személyes, azaz szubjektív értékelése. A korábban ismertetett négy paradigma alapján a szerző úgy osztályozta a HBR-cikkeket, hogy azok tartalma mennyire illik bele az egyes „dobozokba” – vagy mennyire hoznak létre újakat. Eltekintettünk az egyoldalas vagy rövidebb cikkektől, valamint a karikatúráktól, a szerkesztői levelektől és a díjakra vonatkozó bejelentésektől. Az egyes kategóriákat a felvetett vezetői dilemma és a javasolt megoldások vagy eszközök alapján állapítottuk meg. A nem osztályozott (NC) cikkek általában üzleti ágazati vagy iparági elemzésekről szóltak (például egészségügy, energetika vagy akár kormánypolitika); földrajzi területek elemzéseiről (közel-keleti, kínai, stb. piacok); vezetési eszközökről, melyek nem gyakorolnak igazi hatást a vezetési filozófiai vagy általános módszertani kérdésekre (EDP, MRP, beszálítói lánc...); vagy vezetők üzleti vagy magánéletének kifogásolható oldalairól, diszkriminációról, munkavállalói jogokról vagy jogi kérdésekről. Némely nem osztályozott cikk új szakmákat, kapcsolódó konkrét kérdéseket vagy technikákat taglal (számvetési módszerek, beszerzés, logisztika...).

Különösen az alábbi témákat követtük nyomon, hogy kiderítsük, melyek a mai irányzatok (az itt feloldott rövidítések azonosak az elemzésben használtakkal).

Tudományos vezetés problémák, kontextusok, eszközök, megoldások: ezek eleinte csak a taylori módszerek, de idővel és a technológia fejlődésével ebbe a kategóriába kerül az operációkutatás, a management science, a kibernetika, az időgazdálkodás, az automatizálás vagy egyes munkatermelékenységi kérdések.

Emberi viszonyok a kapcsolódó paradigmában részletezettek szerint: cikkek elsősorban a munkahelyi kimerültségről, elvándorlásról, munkavállalói zavargásokról, majd témák széles választéka a munka emberi oldalára, és a munkahelyi személyközi kapcsolatokra vonatkozóan.

Strukturális alkalmazkodás: lefed mindent, ami a szervezeti struktúrával kapcsolatos, magában foglalja a diverzifikálódó, majd nemzetközivé váló vállalatokat, a kontingenciaelmélet-alapú illeszkedést és alkalmazkodási kényszert.

A Japán kategóriás cikkek szólhatnak a felemelkedő Japánról, a japán üzleti modell-

ről, de akár csak a versenyképesség válságáról is, melyet az olcsóbb külföldi munkaerő termékei és gyártási technológiái idéztek elő.

Globális verseny: a versenyről és stratégiáról szóló cikkeket foglalja magában (stratégiai tervezés, stratégiai menedzsment, stb.).

Pénzügyek két szempontból nézve: (1) a cikkek egy része a vállalati pénzügy témához, vállalati teljesítményhez (céges bevétel, jövedelmezőség, osztalék...) köthető, és (2) a másik része a tőkepiacjal kapcsolatos: pénzügyi intézmények, értékpapírok, nyugdíjalapok (mint finanszírozók).

Cikkek, melyeknek középpontjában a fogyasztó áll: marketing, vállalati felelősségvállalás (CSR), vagy környezeti problémák. Ezek a témák arra a kérdésre vonatkoznak, hogy a vállalatok hogyan próbálnak kommunikálni a (potenciális) ügyfelekkel, s hogy ezt a kommunikációt miképp használják fel eszközként a jó megítélés kialakítása érdekében, illetve hogy hogyan vonzzák így a vállalathoz az embereket, hogyan ösztönzik őket a saját termékek közül választásra más cégek termékei helyett, és a minél nagyobb volumenű vásárlásra.

Partnerség: legfrissebb trendként a konszolidációt, partnerkapcsolatokat, hálózatokat, egyesületeket és felvásárlásokat, és a társaságirányításhoz kötődő témákat tekinthetjük. Ezek a témák egymáshoz is kapcsolódnak, mert a vállalatirányítás az ügynök-elmélet alapdilemmájával foglalkozik, ugyanis ha a részvényesek érdekei sérülnek, a részvényárfolyam addig a pontig fog csökkenni, ahol a vállalatot már fel fogják vásárolni.

A következő bekezdésekben áttekintjük, hogy ezek a trendek hogyan alakultak az 1990-es évek után, de előtte rövid kitekintést teszünk a társadalmi-gazdasági háttérre, és az elmúlt évtizedek legfőbb vezetési fókuszpontjaira.

III.1. TÁRSADALMI-GAZDASÁGI HÁTTÉR AZ 1990-ES ÉVEK UTÁN

A versenyképességi válság és az ezután következő átszervezés számos vállalatban átalakította az alapvető üzleti modellt: menekülve a gyártástól, a többség szolgáltatásközpontú vállalattá szerveződött. Ez az átalakulás a szakszervezetek alapvető hanyatlásához vezetett, illetve a legtöbb vállalatban a munkavállalói elégedetlenség kérdése teljesen eltűnt. Az 1980-as évektől a szabad kereskedelem és a dereguláció, a „kicsi szép” filozófia, valamint az erősödő vállalkozó szellem következményeképpen kisvállalatok megalakulásának óriási hulláma indult meg (melyeket ez ideig a feudalizmus „korszerűtlen nyomainak” tartottak), párhuzamosan az egyesülések és felvásárlások megújuló „divatjával”. Ahogyan Levitt (1987) írja:

„Az entrepreneurship (vállalkozói kedv) az 1980-as évek LSD-je... [És] ha ez így van, akkor a pénzcsinálás ezen időszak alapja. Ez is automatikusan divattá vált, ugyanúgy, mint karcsúnak, hazafiasnak, »érzékenynek«, hidegen elegánsnak lenni, akár Ralph Lauren, vagy keménynek, akár Rambo, vagy –tovább folytatva a sort –, mint a kocogás és a hétvégi kiruccanás, a fehér bor, az ünnepélyes kijelentés, hogy a japánok bárki másnál jobban csinálják a dolgokat, illetve az örület a Superbowl-ért.” (4)

A vállalkozó szellem és spin-off mozgalom egyik következménye a tehetségek megtartásának növekvő nehézsége a vállalatok számára: a HBR cikkek jól tükrözik, hogy az emberi erőforrás menedzserek folyamatosan új módokat kerestek az aranykalitka felépítésére. Sokan hagyták ott a vállalatokat a legjobbak közül például a vállalkozóként elérhető, növekvő lehetőségek miatt, vagy szimplán a súlyos munkaterhelés és a munka-magánélet egyensúlyának felborulása következtében, ami egyébként társadalmi problémává vált az 1980-as évektől kezdődően. Más HR-rel kapcsolatos cikkekben a turbulens piacoknak és heves versenynek köszönhetően, a hangsúly a tanuló szervezetekre és a tanulási készségekre helyeződött (beleértve az üzleti folyamatok újrászervezését és a leadership-et is). A munkakör-gazdagítás, delegáció és empowerment által eljutottak addig a pontig a vállalatok, hogy nehéz lett volna olyan embert találni, aki ne valamilyen menedzseri pozíciót töltött volna be a cégben. A dolgozói részvényopciók – hasonlóan a felsővezetői kompenzációhoz – elősegítették a munkavállalók tulajdonosi szintű tudatosságának kifejlesztését. Ez nem volt mindig könnyű: a fontos döntések delegálása ritkán mondható annak, és a folyamat nem szükségképpen vezet ugyanahhoz a döntéshez, mint amit a CEO hozott volna meg. Kotter (1999) úgy látta, hogy az 1990-es évek menedzsereinek két legnagyobb kihívását egyfelől az jelentette, hogy a feladatokat nagyon különböző emberekkel – ráadásul minimális ellenőrzés mellett – végeztessék el, másfelől az, hogy ki tudják választani a releváns információt a rengeteg forrásból. Ez utóbbi probléma az informatika fejlődéséből adódott.

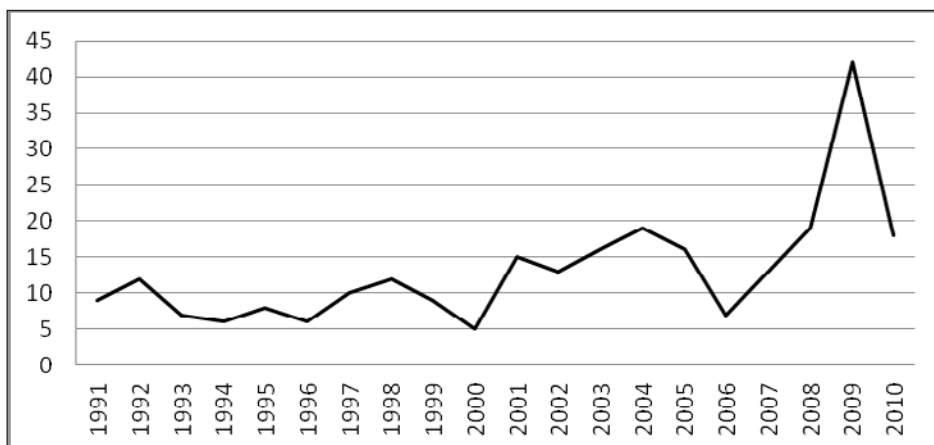
Nem nehéz kitalálni, hogy a vállalatok környezetében a legfontosabb változást valószínűleg az információtechnológia és az adatfeldolgozás fejlődése okozta. Az elektronikus adatfeldolgozás és a vezetői információs rendszerek kialakulása már a korai 1970-es években elkezdődött, ekkor még persze igazi technológiai áttörés nélkül. Mindemellett a modern elektronikus rendszerek lehetővé tették a nagyvállalatok számára az automatizáltabb és olcsóbb termelési folyamat kiépítését, míg a kisebb vállalatokban előkészítették a terepet és fellelkesítették az embereket a közelgő technológiai forradalomra, mely nem más volt, mint az internet. Reménytelen próbálkozás lenne itt részletesen elemezni, mi mindent hozott az 1990-es évek elején bevezetett World Wide Web. Nyilvánvalóan átalakította a versenyt, és a kisebb vállalatok számára is megkönnyítette a nemzetközivé válást, vagy legalább azt, hogy globálisan jelen legyenek a világhálón. Továbbá átformálta a módot, ahogy a cégek az ügyfelekkel kommunikálnak. Hozzájárult az amerikai start-up vállalatok szaporodásához, először a hisztérikus dot-com láz kialakításával, majd az ezen vállalatok válsághoz vezető tőzsdei túlértékelésével. A krízis másik oldalát a vállalati botrányok és a fals pénzügyi beszámolók hulláma jelentette.

Az összes 1991 és 2010 közötti cikk áttekintése után nyilvánvalóan kihívást jelentő feladat ezeket összefoglalni, és valamiféle tendenciákat azonosítani. A következőkben négy ilyen trendet mutatunk majd be részletesebben. Ez a négy trend a következő: (1) a nyereség és tőke soha nem látott fontossága; (2) a vezetők hangsúlyosabb jelentősége; (3) a partneri kapcsolatok és szövetségek növekvő fontossága; és (4) a marketingen és reklámokon keresztül vívott egyre hevesebb küzdelem az ügyfelekért. Némi egyszer-

rúsítással mondhatnánk, hogy ez a négy valójában egynek felel meg: mivel erősebbek akarunk lenni az ügyfelekért folytatott versenyben, meghatározó vezetőket „hozunk létre”, és szövetségre lépünk mások kiszorítása érdekében, ám végül az egész játék többnyire a jövedelemről és a profitról szól. Minden vállalatnak három alapvető erőforrásra van szüksége a mindennapi működéséhez: tőkére, humán erőforrásra és ügyfelekre (bevételre). Az egyes területek és korok menedzsmentrendszerének kialakulása tulajdonképpen e három tényezőhöz való hozzáférésről szól.

III.2. A PÉNZÜGYEK ÉS A RÉSZVÉNYESEK NÖVEKVŐ SÚLYA

A tulajdonjog és ellenőrzés szétválasztása óta létfontosságú az a kérdés az amerikai cégek számára, hogy honnan szerezzenek tőkét. Ez valóban szűkös erőforrásnak tekinthető: az USA tőkehiányos ország volt a világháborúk előtt. Ennélfogva specifikus és meghatározott időszakokat leszámítva, a pénzügyi kérdések mindig fontosnak számítottak, mely a *Harvard Business Review*-ban is megmutatkozott, de egyre növekvő súlyuk a 2000-es évektől kezdve igen látványos (4. ábra).



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

Forrás: szerző

Az 1990-es évek elején Mark Roe úgy írt az erős, központosító vezetőkről és a távoli részvényesekről, mint az amerikai vállalatok egyik sajátosságáról – és ez a mai napig érvényes (Roe, 1994). Az 1990-es évek elején bekövetkező megtakarítási és hitelválság, az új pénzügyi technikák („financial engineering”, részvényesi értékelemzés), illetve az intézményi befektetők (nyugdíjalapok, brókercégek) növekvő súlya mind hozzájárult a pénzügyek növekvő fontosságához, ami új társaságirányítási megközelítéseket eredményezett. Ha a tulajdonosok nem kaptak elég magas hozamot, valószínűbbé vált a vállalat eladása / felvásárlása, melyet általában szerkezeti átalakítás és leépítés követett. Divattá vált a BPR (üzleti folyamatok újratervezése), és a hangsúly áttevődött a hatékonyság és jövedelmezőség jegyében a vállalatok „alaptervékenységére”.

A tömeges leépítési hullámnak köszönhetően a munkabiztonság erősen csökkent. Az 1980-as évek után még eddig biztonságosnak számító menedzseri pozíciók is törékennyé váltak. Az ellenséges felvásárlások aláásták az érintetti felfogást, és a bővli kötvények, a külsős vezérigazgatók és az intézményi befektetők egyre nagyobb befolyással alakították a társaságirányítási modelleket. A kockázatos vállalkozásokat jobb volt elkerülni, hiszen az alacsony hozam magában hordozta a felvásárlás veszélyét. Következésképpen a gazdaság kevesebb munkahelyet tudott teremteni, és a pozíciójukban maradó munkavállalóknak még keményebben kellett dolgozniuk. Az 1990-es években az elbocsátások, valamint a munka és a magánélet felborult egyensúlya valódi gondná vált az amerikai társadalomban:

„A tömeges elbocsátások és a munkaerő növekvő piacosodása negatív visszhangokat keltett. 1996-ban a *New York Times* egy sorozatot jelentetett meg »Amerika leépítéséről«. Ez volt méretben a legnagyobb léptékű publikáció a *Times*-ban, a Pentagon Papers 1971-es megjelenése óta.” (Jacoby, 2007, p. 97)

Részben a növekvő profitvárakozásoknak tulajdoníthatjuk a 2000-es évek elején szárnyra kapott könyvelési botrányokat is, melyek következtében az amerikai cégeknek újra kellett gondolniuk a nyereség fontosságát és szerepét a vállalati életben. Összefoglaló jelleggel az alábbiakban felsoroljuk az okokat és környezeti tényezőket, melyek elősegítették a pénzügyek fontosságának növelését (hasonlóan a korábbi paradigma-logikához).

Az információtechnológia fejlődésével a termelési rendszerek gyökeresen átalakultak. A gyártásban alkalmazott robotokat, a logisztikai és szállítási rendszereket már mind informatikai rendszerek, mesterséges „agyak” vezérlik, ami hatékonyabb termelést, ugyanakkor nagyobb beruházást jelent. Ez az átalakulás tehát megnövelte a vállalatok tőkeszükségletét, mely ettől kezdve nagyobb pénzügyi függést eredményezett.

Emberi oldalról nézve, ahogyan a korábbiakban említettük, az empowerment, a kreatív feladatok, a megtartási nehézségek átalakították a kompenzációs csomagokat, és új megoldások (mint például a dolgozói részvénytulajdonlás) kidolgozásába be kellett vonni a pénzügyeseket is.

A vállalatok divizionális szerveződéssel a ROI és hasonló megtérülési mutatók váltak a domináns kontrollmechanizmussá. Az 1990-es évek vállalkozói hulláma hasonló hatásokat okozott a kontroll újradefiniálása miatt. Ezzel egy időben az egyesülések és felvásárlások kapcsán új társaságirányítási kérdések is felmerültek, mint például, hogy a vásárlást készpénzben vagy részvénycserével rendezzék-e (Rappaport and Sirower, 1999).

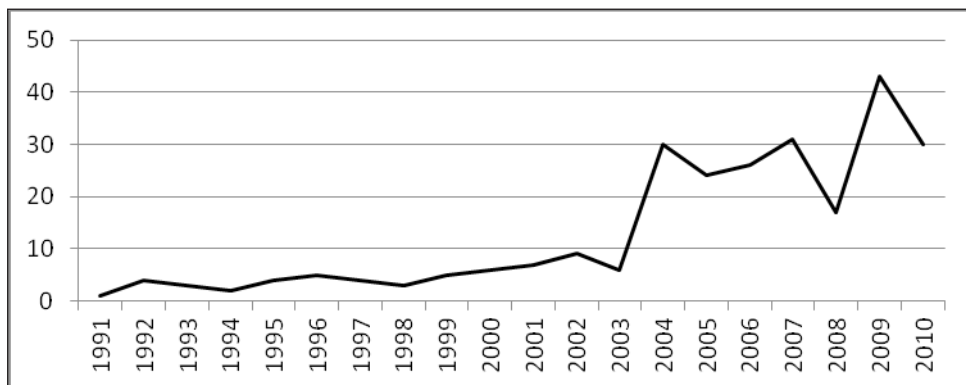
Végezetül a növekvő globális versenynek köszönhetően a pénzügyi folyamatok és termékek is globálissá váltak, és a befektetési alapok („hedge fund”-ok) tevékenysége következtében a tőke immár határokon átnyúlóan áramolhatott. A fejlődő piacok sokkal vonzóbb lehetőséget, sokkal magasabb nyereségarányt kínáltak a forró pénz számára, mint például az Egyesült Államok. A tőke elszivárgása viszont megváltoztatja a fejlett országok kereslet-kínálat viszonyait a tőkepiacon. A nagyvállalatok válasza jellemzően rövid távú (negyedéves) intézkedésekre és célokra koncentrált – különös tekintettel a részvény-árfolyamokra, a tőzsdepiaci reakciókra, illetve a részvényesek

kegyeinek keresésére. Ez csökkentette ugyan egy felvásárlás kockázatát, ugyanakkor hosszú távon akár káros is lehetett.

Az erősödő pénzügyi szemlélet 2008 után komoly kérdőjelekkel került szembe, ugyanis a spekulatív kockázatok, melyeket eddig az abból hasznot húzók sikeresen rejtegettek, felnagyítva kerültek napvilágra, és ez hozzájárult a problémák tovagyűrűzéséhez. Az amerikai kormány azért engedélyezte a Lehman Brothers csődjét 2008 szeptemberében, mert úgy vélte, a piac képes megbirkózni a következményekkel (Mauboussin, 2009). De a Lehman vesztesége nagyobbnak bizonyult, mint ahogyan azt várták, és a csőd eljárásról kiadott közlemény hozzájárult a világméretű pénzügyi válság és a kockázatkerülő magatartás kialakulásához.

A globális válság persze nem jelenti a spekulatív tőke halálát, vagy a pénzügyi fókusz visszaszorulását. A 2000-es években a pénzpiaci termékek olyan komplexekké és bonyolultakká váltak, hogy a finanszírozás kérdése a stratégiai szintről egyre inkább a technikai szintre tolódott át, ahol nem mindig kapott felsővezetői figyelmet. Ez határozottan megváltozott az új, globális válságnak köszönhetően, és ma már az is nyilvánvaló, hogy a pénzpiacot erősen szabályozni kell. Az anyagi jólétre való törekvés és a részvényesi érték fókusza nem bizonyult kielégítőnek, és az üzleti trendek kétségtelenül az érintetti szemlélet, a zöld üzleti vállalatok és a fenntarthatóság felé mozdulnak el.

III.3. A LEADERSHIP-TREND



5. ábra: A leadership kérdésekkel foglalkozó cikkek száma a HBR-ben, 1991-től

Forrás: szerző.

Van egy világos kapcsolat a pénzügyek egyre hangsúlyosabbá válása és a leadership növekvő fontossága között, ahogyan az a szakirodalomban megfigyelhető. Nyilvánvalóan egy szervezetnek, amely a kiadások csökkentését és a magasabb nyereség elérését tűzi ki célul, erős kapuőrökre van szüksége a kincstár előtt. Egy vállalat tulajdonosai számára a nagyobb hozam biztosításának logikus módja az, hogy néhány csúcs-

vezetőt jól megfizetnek részvényopciókkal, hogy így azok megfelelő tőzsdei árakat és osztalékot biztosítsanak. Neomarxista nézőpontból ez a munkaerő nagyobb mértékű kizsákmányolásához vezethet: „a menedzserek a tőke ügynökeiként lépnek fel, hogy profitot csikarjanak ki a fegyelmezett munkaerőből” (Skaggs és Leicht, 2005, p. 143). Egyszóval, a rövid távú pénzügyi szemlélet megsokszorozza a vezérigazgató fontosságát.

Egyes kutatók már a múlt század elején is próbálták azonosítani azokat a személyes jellemzőket és magatartásformákat, melyek a menedzserek számára sikert és hatékonyságot biztosítanak. Érdekes, hogy hasonló kutatások azóta is mindig voltak, és a téma a mai napig aktuális. A *Harvard Business Review* cikkeiben több leadership-et érintő téma is azonosítható: ilyen az utódlás kérdése, a női vezetők, a felsővezetői kompenzáció, vagy azon vezetői képességek, melyek segítenek válság idején lelkesíteni és egy irányba fordítani az embereket. Sok cikk a menedzsmentoktatással és a különféle MBA programokkal kapcsolatos növekvő problémák miatt született meg (Podolny, 2009). 2004-ben Peter Drucker azt mondta: „A CEO a kapcsolat a Belső, azaz a szervezet, és a Külvilág (társadalom, gazdaság, technológia, piac, fogyasztók) között. Belül csak költségek képződnek, eredmények pedig csak a külső tényezők kapcsán realizálódnak.” (Lafley, 2009, p. 56) Ez az eredményorientáció teszi a CEO munkáját rendkívül fontossá. Az üzleti irodalomban a felsővezetői réteg valójában igen nagy fontosságúnak látszik; Skaggs és Leicht (2005) is megállapította, hogy míg a top menedzserek szerepe folyamatosan emelkedik, a középszintű vezetők majdnem teljesen eltűnnek.

Mi áll e mögött az erős elmozdulás mögött; a hangsúlyosabb pénzügyi nézőpont vagy valami más? Egyik oka nyilvánvalóan az alsóbb szintek nagyobb mértékű automatizációja: a számítógépek lehetővé teszik a különféle termelési egységek, értékesítési pontok és a menedzsment közötti koordinációt, mely tulajdonképpen feleslegessé teszi a középsővezetők munkáját.

Ezzel egy időben a jobban képzett munkásoknak modernebb, átfogóbb motivációs technikákra van szükségük, és mivel a műszaki megoldások egyre inkább elérhetőek a piacon, a konkurenciától való megkülönböztetés lényegében inkább a munkaerőn keresztül következik be. A készség, hogy ezek az alkalmazottak a vezető ösztönzésére a legjobb formájukat hozzák és eredményesen dolgozzanak, a felsővezetés kulcselemévé vált. A kontroll funkciója is jelentősen változott az empowerment és az entrepreneurship következtében: a vonalbeli vezetők közvetlen felügyelete helyett a vállalatoknak ma már sokkal inkább egy indirekt, panoptikum-szerű ellenőrzési rendszerre van szükségük, ahol az alkalmazottak önmagukat motiválják és ellenőrzik egymás munkáját.

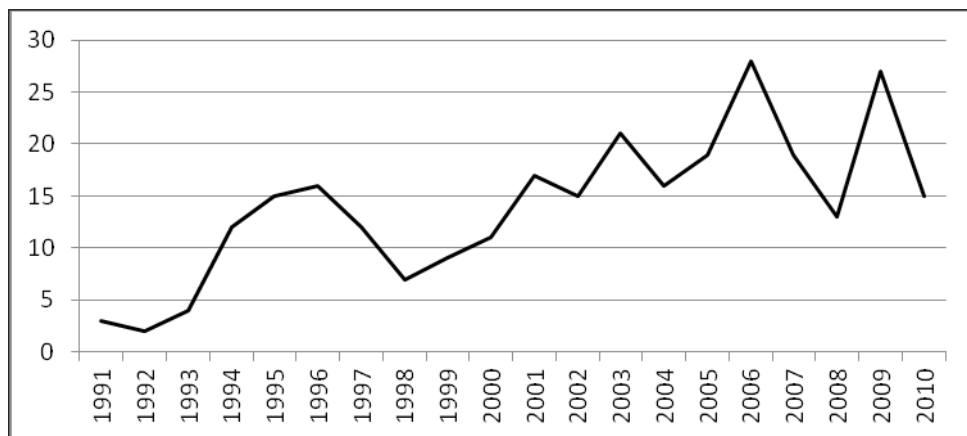
A szaporodó vállalkozások és a kis méret divatja hatással van a szervezeti struktúrára is: a nagyvállalatok sokkal komplexebbé válnak, de ezzel párhuzamosan elszaporodnak a kisvállalatok, ami egyben a CEO-k és felsővezetők megsokszorozódását eredményezi. Ez egy széles felsővezetői réteget jelent a társadalomban, akiknek kiváló oktatásra, tréningekre, rendszeres információra, és – figyelemre van szükségük.

Végül a globális verseny intézményesítette a külföldi kiküldetést, heterogénebb és nemzetközibb vállalati közösségeket hozva létre. Ez egyben új nézőpontokat hoz be

a felsővezetők munkájába, ugyanis a diverzitás sokkal „leaderibb” vezetést igényel az egység és eredményesség megteremtésének érdekében.

Összefoglalva láthatjuk, hogy a 2000-es évektől kezdve a felsővezetői szemléletmód válik uralkodóvá az üzleti irodalom egy jelentős részében, legalábbis a HBR cikkek ezt mutatják. Személyiségük és készségeik többféleképpen is hatással voltak a menedzsment kontingencielemeire, de ugyanakkor maguk is részei ezeknek az elemeknek, és személyük akár lecserélhető a többi elemhez jobban passzoló vezetőre.

III.4. ERŐSÖDŐ KAPCSOLAT A FOGYASZTÓKKAL



6. ábra: A marketingkérdésekkel (a CSR és a környezetvédelem nélkül) foglalkozó cikkek száma a HBR-ben, 1991-től

Forrás: szerző.

Növekvő tendenciát figyelhetünk meg az ügyfelekkel (vásárlókkal) és az ügyfélkapcsolatokkal kapcsolatos cikkek számát tekintve is. Az 1990-es évektől egyre több új kommunikációs eszköz jelenik meg, melyek segíthetnek egy-egy cég ügyfeleinek „röghöz kötésében”: a klasszikus marketing eszközökön (reklám, PR, promóciók...) túl a szakemberek használni kezdték olyan alternatív módszereket is, amelyek egy adott vállalatról pozitív képet vagy értékeket képesek közvetíteni. Ilyenek például a CSR, környezetvédelem, rangsorok és díjak, fogyasztói közösségek, vagy a közösségi média. Különösen a környezettel kapcsolatos kérdések nyernek növekvő fontosságot, és a zöld energia valószínűsíthetően a 2010-es évek egyik legfelkapottabb témája lesz. A fogyasztók ma már általában sokkal tudatosabbak a vásárlásaikat illetően, és a számukra megfelelő termék kiválasztási folyamatába számos áron, design-on, minőségen kívüli tényezőt is beépítenek. Sokkal nyilvánvalóbb például egy-egy gyártó társadalmi felelősségvállalása.

Már a korai gyártulajdonosokra és menedzserekre is jellemző volt bizonyos társadalmi felelősségvállalás, elég, ha csak az alkalmazottaik családjának biztosított jóléti szolgáltatásokra gondolunk. Az 1970-es években ez a hozzáállás már sokkal általá-

nosabban jelent meg, bár kritikák is illették egyrészt a nyereség csökkenése miatt, másrészt pedig mert olyan tevékenységek kialakulásához vezetett, melyek kiléptek a vállalat „normális” működési keretei közül (Davis, 1973).

Amerikában a CSR témakör (vállalati társadalmi felelősségvállalás) a vállalatok „érintetteinek” fokozottabb figyelembevételével együtt vált elterjedtté, fontossá. Ahogyan a korábbiakban említettük, Chester Barnard már megfigyelte, hogy a cég, mint jogi személy egy nagyobb rendszer részét képezi (beleértve a szállítókat, befektetőket, vagy akár a széles körben vett társadalmat is), befolyásolva ezzel az üzleti döntéseket.

Később egyes elemzők szemében világossá vált, hogy a vállalatok általában a CSR témákat vagy „felelős cselekedeteket” csak további eszközként használják arra, hogy megerősítsék a vállalati imázst és közelebb kerüljenek vásárlóikhoz, tehát tudatosabbnak bizonyultak a korlátozott erőforrások, növekvő szegénység, stb. tekintetében. Az internet is egy új és viszonylag könnyű módja a vásárlókkal való kommunikációnak: számtalan fajta közösségi hálózat és interaktív fórum érhető el, továbbá másfajta, közelebbi kapcsolat építhető ki a fogyasztókkal. A 2000-es években úgy tűnik, a CSR kérdések a vállalati kommunikáció fő tényezőjévé képezték, aminek a háttérben kettős társadalmi nyomás húzódott meg. Egyrészt a különféle CSR helyezésekről, rangsorokról szóló nyilvános elismerések a fogyasztókat sokkal tudatosabbá tették a fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás tekintetében, illetve egy új, társadalmilag jótékony versenyt hoztak létre a cégek között. Másrészt, ezek a témakörök hajlamosak a társadalmat szembefordítani az üzleti élettel, pedig a kettő inkább kölcsönösen függ egymástól, és a „jó” társadalom sikeres vállalatokat hoz létre, vagy vice-versa (Porter és Kramer, 2006).

Ahogyan a pénzügyek esetében láthattuk, a jelenlegi fogyasztói témák sem mondhatóak újak vagy drasztikusan különbözőnek a korábbiakhoz képest. De az a kérdés, hogy hogyan érjünk el potenciális vásárlókat, egyértelműen népszerűbbé vált. Felmerül a kérdés: vajon miért? A tartalomelemzés során, a vásárlókkal való kapcsolatot direkt (marketingstratégia, marketingkutatás...) és indirekt (vállalati image, PR, CSR...) vonatkozásban is értelmeztük. A legutóbbi pár évtized főbb tanulságai a következők.

Az általános logika szerint a gyártás-centrikus gazdaságok kevesebb figyelmet fordítanak a marketingre. Amerikában ez egészen az 1950-es évekig igaznak bizonyult, mert a piacok közel a teljes kibocsátást elnyelték. Japán térnyerése új, termelés-orientált hullámot generált az 1970-es és az 1980-as években, valamint megfigyelhettük, hogy a szigetországban is sokkal hangsúlyosabb volt a termelés, mint a marketing. Az 1980-as évek során azonban, ahogyan azt a Globális verseny fejezetében kifejtettük, az amerikai gazdaság elmozdult a szolgáltatói szektor irányába, melynek köszönhetően a marketing terület azelőtt nem tapasztalt fontosságúvá vált. A szolgáltatásokon lévő magasabb árrés és hozzáadott érték eladásához több kommunikációra volt szükség, összehasonlítva a nagy tömegű, alacsony árrésű ipari termékekkel.

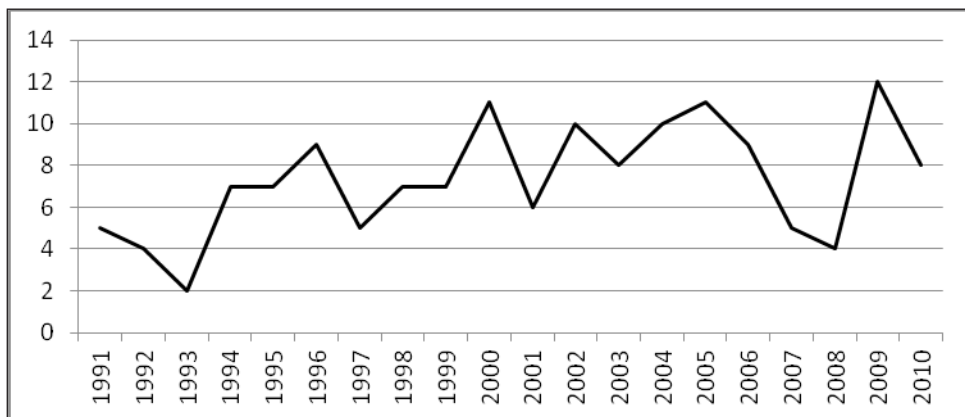
Az emberi kapcsolatokra vonatkozóan az általános észrevétel az, hogy az emberek sokkal érettebbek és tudatosabbak, nem csak vásárlóként, hanem dolgozóként is:

megfelelően képzettek és motiváltak ahhoz, hogy felelős döntéseket hozzanak, illetve egyénileg vagy csapatban dolgozzanak. Ugyanakkor viszont a munka és a magánélet egyensúlya egyértelműen törekenyebbé vált; az emberek több időt töltenek munkával, mint otthon (a családjukkal), s mindez megnövelte a vállalatok szerepét és fontosságát az életükben. Emellett a vállalati imázs vagy a márkanév olyan nagy értékévé vált, amilyen azelőtt elképzelhetetlen volt.

Az internet és az e-kereskedelem jelentősen átformálta a vállalati környezetet és a technikai lehetőségeket, miközben a marketingre sokkal nagyobb hatással voltak, mint más funkciókra. Egy vállalat különböző divízióinak általában eltérő marketing stratégiái és prioritásai vannak, és a nemzetközivé válás minden országban növeli a helyi kommunikáció és marketing jelentőségét.

Ez a nézőpont a globális verseny kontextusában szintén nagyon jelentős. A globalizációval néhány vállalati funkciónak, mint a logisztikának is, egy integráló, globális szerepet kell játszania annak érdekében, hogy a vállalat ki tudja aknázni a méretgazdaság előnyét. Más funkciók, mint az emberi erőforrás menedzsment, általában megtartják helyi profiljukat, közel maradva természetesen a portfólió minden piacához. Végül az olyan funkcióknak, mint a marketing, mindkét szerepet fel kell vállalnia: megalkotni és kommunikálni egy globális képet vagy nemzetközi márkát, közben pedig a fogyasztók elérésére törekedni a helyi piacokon. Ahogy a verseny fokozódik, úgy értékelődnek fel a fogyasztók, azaz folyamatosan nő a feljük forduló figyelem.

III.5. HÁLÓZATOK ÉPÍTÉSE: A PARTNERKAPCSOLATOK ÉS SZÖVETSÉGEK SZEREPE



7. ábra: A konszolidációval, szövetségekkel foglalkozó cikkek száma a HBR-ben, 1971-től

Forrás: szerző.

Az 1990-es évek fontos társaságirányítási reformokat eredményezett Amerikában, és egy új kifejezés jelent meg az irodalomban: az üzleti hálózatok. Alapvetően két tendenciát figyelhetünk meg a HBR cikkekben. Az egyik a konszolidáció, a másik pedig a stratégiai szövetségek növekvő száma. A társaságirányítással foglalkozó írások

gyakran érintik a felvásárlás tárgykörét. A rossz vezetés, a nem kielégítő osztalék vagy részvényárfolyamok mind a vállalatok felvásárlásához vezethetnek, ami ritkán előnyös a tulajdonosok számára. Éppen ezért lényeges, hogy az igazgatóság megfelelően felügyelje a felsővezetők munkáját, és így valóban a részvényesek érdekeit képviselje. Az egyesülések és felvásárlások – a partnerkapcsolatokkal és stratégiai szövetségekkel együtt – ugyanazt a gondolatot vetik fel: a divatossá lett „a kicsi szép” koncepció ellenére a csoportokba rendeződés egyre vonzóbb a vállalatok számára.

Ennek egyik oka technikai jellegű: az információtechnológia fejlődése, a számítógépek használata és az internet leegyszerűsítette a munkafolyamatok megszervezését a fizikailag távol lévő helyek között is. A gyárak, a robotok, a szállítás, kiskereskedelmi láncok mind összeköthetőek az óriás hálózatokban, ahol a technológia biztosítja a munkaszervezés hátterét, a résztvevő egységek így lehetnek különálló jogi egységek, eltérő tulajdonosokkal, akár különböző országokban.

Korábban láthattuk, hogy az empowerment és a vállalkozói szellem hogyan terjedt el a vállalatokban, átformálva a menedzsment szemléletét, megkérdőjelezve a kontroll addigi elveit vagy a vállalati egység addigi értelmezését. A potenciális előny az olcsóbb, hatékonyabb menedzsment, amely versenyelőnyt és túlélési esélyt jelenthet a vállalatok számára. Egyéb következmények is felmerültek az új trendek hatására, mint például a legtehetségesebb alkalmazottak megtartásának nehézsége. Annyit megértettünk a nehézkes megtartás és egyéb foglalkoztatási problémák (tömeges elbocsátások recesz-szió idején, termelékenységi célok, létszámstop, stb.) hatására, hogy az alkalmazottak foglalkoztatása csak egy nagyon korlátozott lehetőség egy adott feladat elvégzésére. Ez a dilemma a tranzakciós költségelmélet során is felmerült. Menedzsmenttörténeti perspektívából azt láttuk, hogy a piac és a szervezet közötti átmenetet képviselő hibrid megoldás, a szövetségek a tranzakciók szervezésének egyre gyakoribb és vonzóbb formája. A gyakorlatban ez korlátlan potenciális erőforrást biztosít egy-egy specifikus feladat elvégzésére, kevésbé szabályozott, ezért sokkal rugalmasabb, mint az állandó foglalkoztatás, és a szövetségek előnyt kovácsolhatnak a diverzitásból (különbéle emberek dolgoznak együtt), megelőzve ennek hosszú távon jelentkező korlátait. Skaggs és Leicht ugyanezt a jelenséget fogalmazta meg 2005-ben: „Azzal, hogy a foglalkoztatást projekt- és időspecifikus formában oldják meg, a vezetők nagyfokú rugalmasságot hagynak maguknak a vállalati szintű döntésekben. Ezen paradigma eredményeképpen egyre több vállalat, szakmunkás és befektető került szerződéses kapcsolatba egymással, és ez a hálózat kezd leginkább egy diverzifikált tőzsdai befektetői portfólióhoz hasonlítani.” (p. 140)

Divatos lett a virtuális szervezeti forma, mely egymástól független egységek hálózattá alakította a szervezeteket, a klasszikus, hierarchikus, központi menedzsmenttel, stb. rendelkező vállalatok helyett. A virtuális struktúra megkérdőjelezhetetlen előnye a dinamizmus és a rugalmasság, ami azt eredményezi, hogy ennek segítségével bármi nemű változásra jobban képes reagálni a vállalat.

Versenyképesség szempontjából kiváló módja a vállalati méret növelésének a konszolidáció és a szövetségek, mivel így elkerülhetőek a hagyományos módon növekvő méret hátrányai (a koordinációs problémák, a bürokratizálódás negatív hatásai), vi-

szont megteremtődik a nagyobb tömeg előnye, amivel egyes versenytársakat esetleg ki lehet szorítani a piacról.

IV. A MAGYAR GAZDASÁG ÉS MENEDZSMENT FEJLŐDÉSE AZ ÚJ GAZDASÁGI MECHANIZMUS UTÁN

Jelen tanulmánykötetben több írás is elemzi a magyar gazdaság- és menedzsmenttörténet 1945 előtti fejlődését. Ennek kiegészítéseképpen mi most röviden, egyszerűsítve felvázoljuk az 1945 – és különösen az 1968 utáni idővonalat.

Az 1945 előtti időszak örökségeként két tényezőt érdemes mindenképpen megemlíteni. Az egyik a kiegyensúlyozatlan gazdasági szerkezet: a hazai gazdaságban fennmaradt a kisüzemek, a kisipar viszonylag magas aránya, ami mellé kialakult a jórészt fúziók útján terjeszkedő nagyvállalatok nagyfokú koncentrációja, túlsúlya. A magyar ipar struktúrájában így a középméretű vállalatok meglehetősen alacsony arányt képviseltek. A szocializmus évtizedei alatt a kiegyensúlyozatlan jelleg csak tovább fokozódott, ahogy a nagyvállalatok magukba szippantották a kisipart is (Wilcsek, 1970). A nagyvállalatok fejlődéstörténetéből azonban hiányzott a legtöbb, második pontunkban részletezett tartalmi elem, a magyar ipar így szükségszerűen elmaradottá vált (Szűcs, 1989).

Az „örökségünk” második tényezője a megkésett iparosodással járó erős központi szabályozás. A közép-kelet-európai régió „rendhagyó”²⁷ (kapitalista nézőpontból jórészt elkésett) fejlődésének jegyeit magán hordozó Magyarország az 1948-as „kék cédulás” választások után teljes egészében a Szovjetunió befolyása alá került. Az állami gazdaságirányításnak egyébként is mély gyökereivel rendelkező hazai gazdaságban megindult államosítási hullám következtében néhány éven belül gyakorlatilag minden, egynél több főt foglalkoztató magyar cég állami kontroll alatt állt (Kaposi, 2002). Szűcs (1989) szerint ez az erőteljes vertikális függés lesz az oka a vállalatok közötti együttműködés napjainkig tartó hiányának, a kialakuló koordinációs zavaroknak is, melynek hatására a vállalatok inkább a gazdaságtalanabb önellátásra rendezkednek be a termelési folyamatok tekintetében. A folyamat káros hatásai persze a vállalaton belül is érzékelhetőek voltak: „A tervlebontás, a visszatervezés és a bázisszemlélet együttes hatására nem csupán az állam és a vállalatok között, hanem a vállalaton belül is kialakult a tervalku, a termelési lehetőségek eltitkolásának gyakorlata. Ennek nyomán mind a vállalatok és a gazdaságirányítás viszonyában, mind pedig a vállalatokon belül, deformálódott kapcsolati és értékrendszerek vertek gyökeret.” (p. 79)

Sárközy (1986) az állami irányítás hagyományait elemezve megemlíti, hogy a legtöbb közszolgáltatás szabályozása 1945 előtről származik és már akkor is túlsúlyossá tette a közszolgáltató vállalatokat az állampolgárokkal szemben. Az államosítást követő, 1951-es vállalati szabályozás – írja Sárközy – már a vállalatok teljes államnak

²⁷ Részletesebben lásd: (Berend and Ránki, 1972)

való alárendeltségét tükrözi: az igazgató, a főkönyvelő és a főmérnök a gazdaságirányítás megbízottjaiként egymást ellenőrzik. Az 50-es években a vállalatok fölé ipari központokat, majd később egyesüléseket (kisebb vállalatok esetében), illetve trösztöket (nagyobb vállalatoknál) szerveztek. Ezen középirányító szervek fölött működtek a minisztériumok, esetenként a minisztériumokon belül működő iparigazgatóságokkal. A tervgazdálkodás így teljes körűen megvalósulhatott – a „népgazdasági” kérdések csak makro szinten merülnek fel, még a rendszer esetleges kritikussai²⁸ sem igazán foglalkoznak szervezeti kérdésekkel. A vezetés- és szervezéstudomány, mint önálló diszciplína lényegében megszűnt: mind a területhez kapcsolódó tudományos intézeteket, mind a vállalatoknál megtalálható szervezési részlegeket felszámolták (Bakacsi et al., 1991).

1956 végén a központi pártpolitika bizonyos kérdésekben ideiglenesen megváltozik. A Kádár-rendszer első intézkedéseinek hatására a mezőgazdaság többet kap a fejlesztési eszközökből, mint korábban, így az abból élők jövedelme jelentősen megemelkedik. Az elmaradt régiókat a budapesti vállalatok ún. telephely-típusú ipartelepítésével igyekeznek fejleszteni, néhány iparvállalat külkereskedelmi jogot kap, csökkentik a tervmutatók számát és részlegesen megjelennek piaci ösztönzők is a vállalatok gazdálkodásában. A gazdasági mechanizmusban ugyanakkor nem következnek be lényegi változások és megmaradnak az irracionális fejlesztések és a túlfoglalkoztatottság problémái (Sárközy, 1986).

Az 1956-os eseményeket követően az 1953-as minisztériumi struktúra²⁹ és a tervlembontásos rendszer restaurálása ment végbe – különösen az ipari szektorban, ahol a vállalatokat a végletekig összevonták a 60-as évek elején; a cél a központi tervgazdálkodás számára könnyebben kezelhető, homogén profilú, funkcionális alapon megszervezett nagyvállalatok kialakítása volt. Ezzel ugyanakkor a minisztériumi iparigazgatóságok jó része megszűnik (Sárközy, 1986; Szűcs, 1989). A vállalatok tehát jellemzően egyféle tevékenységet végző, hasonló funkciókkal (normázás, tervezés, meó, munkaerő-gazdálkodás, rendszet, kalkuláció...) és centralizált hatáskörökkel rendelkező, tervutasításokkal koordinált szervezetekként működtek. A divizionális szerkezet igénye fel sem merült, és a KGST homogén, hosszú távú szerződésekkel szabályozott rendszerében nem kellett többféle piachoz sem alkalmazkodni, vagy más vállalatokkal versenyezni.³⁰ A 60-as évektől kezdve újra beszélhetünk munkaszervezési kérdésekről, de ezek elsősorban a taylorizmushoz és a taylori hatékonysághoz kapcsolódó gondolatok köré csoportosulnak (Bakacsi et al., 1991). Mindemelllett Szűcs (1989) megemlíti, hogy a vertikális felépítésűek mellett megjelentek a horizontális, egy-egy iparághoz kötődő

²⁸ A teljesség igénye nélkül említhetjük itt Péter György (1954), Kornai János (1957), Nagy Tamás (1956) vagy Erdős Péter (1956) munkáit: vállalati szintű kérdésekkel ritkán foglalkoznak – különösen a munkástanácsok 1957-es megszüntetése után (kivétel lehet ez alól az alább részletezett vállalati összevonások kérdése).

²⁹ A teljes ipart három ágazati minisztérium irányítja: a Kohó- és Gépipari, a Nehézipari, valamint a Könnyűipari Minisztérium.

³⁰ Nem meglepő tehát, hogy a szovjet szocialista tervgazdálkodás alapjai is jelentős részben a taylori gondolatokra épültek (Bakacsi et al., 1991).

termelési szerkezetű nagyvállalatok és az ún. konglomerátumok (több összevonás eredményeként diverzifikált portfólióval rendelkező nagyvállalatok) is.

Az alapjában is taylorista alapelveken nyugvó rendszer programozott jellege tovább erősödik az új gazdaságmatematikai alkalmazásoknak (úgy mint operációkutatási, programozási módszerek, hálótervezés, stb.) köszönhetően. Ugyanakkor Szűcs (1989) hangsúlyozza, hogy az 1960-as években a magyar vállalatoknál megjelenik „az emberi tényezővel való foglalkozás intézményesített igénye” (p. 84) is – mely nagyjából megfelel a második pontban részletezett Emberi viszonyok mozgalom kezdeti lépéseinek. Ide sorolhatjuk az ergonómia, az üzemszociológia és a munkapszichológia kérdéseinek, módszereinek fokozódó intenzitását az iparvállalatok körében. Az 1970-es évektől aztán viszonylag szabadon lehetett szervezetszociológiával is foglalkozni (Bakacsi et al., 1991).

A Péter György (1954) híressé vált cikke óta viták kereszttüzebe került indirekt tervgazdálkodás végül Nyers Rezsőnek köszönhetően kerül újra napirendre, az Új Gazdasági Mechanizmus előkészítésének során az 1960-as évek közepén. Az 1968-as reformot aztán a stabilitás megőrzésének érdekében a gazdaságirányítás szervezeti rendszerének megváltoztatása nélkül vezetik be, ami valószínűleg egyszerre lesz oka mind az energikus indulásnak, mind a reform utáni fokozatos visszarendeződésnek.³¹

Az Új Gazdasági Mechanizmus reformcsomagja számos szervezeti változást tartalmazott. A vállalati üzemi demokrácia jelentős mértékben erősödött,³² a tervmutatók gyakorlatilag megszűntek, pontosabban 1967 után a vállalatokat nem kötelezik, a korábbi centralizációs hullám 1968 és '72 között megtörik és így a vállalatoknál erősödni kezd a piacorientáltság. Az ellátási felelősség mellé a vállalatok célfüggvényébe bekerül a nyereségesség fogalma is, amint a '68-as intézkedések következtében kialakul egy részleges piaci verseny a magyar gazdaságban. A kötött árak többsége felszabadul, és a munkaerő-vándorlás is lehetővé válik (Bauer, 1975; KTI, 1983; Sárközy, 1986). A reformot követő időszakra jellemző céllé vált a korszerű és jövedelmező termékekből álló portfólió kialakítása, mely visszaköszön majd a következő pont tartalomelemzésében is. Szűcs (1989) szavaival „a diverzifikáció most nem következmény (az összevonás következménye), hanem olyan cél, amely a termelési struktúra átalakítása és kiszélesítése irányába mutat. [...] A problémát az jelentette, hogy a fejlesztési kritériumok (az árak nem megfelelően orientáló szerepe következtében) nem kellően világosak.” (p. 89) A vállalatok működését a reformfolyamat alatt is négy fő csatornán keresztül befolyásolta az állam (értsd: a párt), ezek a funkcionális, az ágazati, a tulajdonosi (azaz a vállalatfelügyelet) és a regionális (tanács) gazdaságirányítás.

A valódi piaci versenyt nem tudták beemelni a gazdaságirányítás új koncepciójába, így a nagyobb vállalati önállóság visszaélésekhez vezetett, majd a kora 70-es évek szovjet eseményei és a világpiaci árobbanást követő egyensúlyzavarok következtében megindult a recentralizáció (Laky, 1980). A vállalatvezetők elsődleges feladata ismét a végrehajtás lett, kiválasztásuk elsődleges szempontja inkább volt a vállalatfelügyelet-

³¹ A reformok folytatására ezután csak a 70-es évek végétől lesz újra lehetőség.

³² Az 1964-es KB határozat még közvetlen dolgozói részvételről beszél a vezetésben, a konkrét program ugyanakkor inkább a szakszervezeti jogok kiszélesítésére irányult.

tel való jó viszony, mint a vállalkozói attitűd vagy a kockázatvállalás.³³ A munkáltatói jogokat az államigazgatás gyakorolta, ami nagyban korlátozta a személyi állomány kötődését az igazgatóhoz, akit ráadásul bármikor áthelyezhetett a párt káderpolitikai indoklással (Sárközy, 1986).

Sárközy (1986) az UGM reformfolyamatát lényegében négy szakaszra bontja. Az első a reform bevezetése és kibontakozása (1967-71), a második a visszarendeződés és recentralizáció (1972-77) – ezekről olvashattunk fentebb. Ezt követi a reform alapelveihez való visszatérés az állami vállalati törvény előkészítésének kapcsán – az 1977-es törvény lényegében a tíz évvel korábbi kormányrendelet legfontosabb elveit emelte törvényi szintre. Ezzel együtt Szűcs (1989) szerint a szabályozás szigorodik az 1970-es évek végén (a gazdasági körülmények romlásával), háttérbe szorul a belső önállóság kérdése és erősödnek a kemény koordinációs mechanizmusok. Széles körben nyilvánvalóvá válik, hogy a folyamatos koordinációs problémák és áruhiány, a kisvállalatok hiánya és a túlzott centralizáció az eddigi elhibázott gazdaságpolitika következményei, napirendre kerül a helyzet megváltoztatása. Az 1977-es törvény az 1980-as évek elején elkezdődő szervezeti reformmal³⁴ együtt utat nyit 1984-ben, a reformhatározatot követően, az UGM reformfolyamat negyedik szakaszának. „Az 1980-as évek elején – írja Sárközy – a szervezeti kísérletek már lényegében a reformkoncepció eredeti strukturális problémáinak megoldására, a hierarchikus irányítás lazítására, az egyszemélyi felelős vállalatvezetés feloldására irányultak, de még a rendszeren belül.” (1986, p. 260) A decentralizáció hatására valamennyit javult a szervezetek kezdeményezőkézsége és rugalmassága, javultak az innováció feltételei, fokozódott a piaci verseny, a szervezeti változások Szűcs (1989) szerint azonban nem igazán jelentősek. Valódi piaci versenyhez majd csak a rendszerváltozás utáni folyamatok vezetnek. Ez hozza majd el a nyílt rendszer értelmezések és a kontingenciaelmélet széleskörű elterjedéséhez szükséges diverzifikált piaci környezetet is.³⁵

V. A MAGYAR MENEDZSMENNTÖRTÉNETI IRÁNYOK FELTÉRKÉPEZÉSE A TARTALOMELEMZÉS MÓDSZERÉVEL

Ahogy azt a harmadik pontban tettük, itt ismét a tartalomelemzés módszeréhez folyamodunk, de most némiképp eltérő célkitűzéssel. Megértettük a menedzsment amerikai fejlődésének logikáját, azonosítottunk négy paradigmát, amit kiegészítettünk

³³ Horváth Ede, Burgert Róbert, Demján Sándor többek között a főszabályt erősítő kivételnek számítottak, akiknek elnézték bizonyos szabályok megszegését vagy átlépését.

³⁴ Jelentős decentralizációs lépésekre kerül például sor. Jellemzően a fő profiltól elkülöníthető tevékenységet folytató egységeket választják le, ami viszont így nincs jelentős hatással a piaci versenyre. 1980 és 85 között mindazonáltal az állami vállalatok száma 699-ről 956-ra, több mint egyharmadával növekedett. (Szűcs, 1989)

³⁵ Szűcs például 1989-ben, a rendszerváltás hajnalán veti fel a környezet szerepének, vagy a kultúra és a szervezeti struktúra kapcsolatának kérdéseit.

további négy trenddel a HBR cikkek alapján. Röviden áttekintettük az 1945 utáni magyar vállalati fejlődéstörténetet is, egészen a rendszerváltásig, és láttuk, hogy keményvonalas tervgazdálkodás milyen kevés mozgásteret hagyott a vállalatoknak és vezetőiknek. A vezetők, mint az állami érdek közvetlen képviselői feladata ekkor a központi tervek végrehajtása volt (Varga, 1973). Mivel az Új gazdasági mechanizmus reformja teremtett először részlegesen piaci körülményeket, a HBR-hez hasonlítható elemzést a reform bevezetése utáni évekre volt érdemes készíteni. Ekkor került előtérbe a vállalatok önálló, hatékony működésének kérdése és merült fel először a bukás piaci realitása, azaz annak lehetősége, hogy a nem hatékony, magas társadalmi költséggel üzemelő vállalatokat szanálni kell, vagy végső esetben tevékenységüket megszüntetni (Varga, 1969).

A kutatási cél az volt, hogy egy magyar folyóiraton alapuló elemzéssel kimutassuk, vajon az amerikai menedzsment paradigmák és modern trendek milyen mértékben voltak észlelhetőek a magyar iparvállalatok életében, s egyszersmind rámutassunk a különbségekre és a hasonlóságokra. A magyar vállalatvezetés történetének megértéséhez fontos szempontot ad ugyanis a külföldi hatásokra való nyitottság: kíváncsiak voltunk nem csak arra, vajon megjelentek-e a nyugati, modern menedzsment módszerek és filozófiák a hazai vállalatok életében, hanem az esetleges időbeli eltérésekre, elcsúszásokra is. Információhordozó tekintetében a választásunk a Magyar Tudományos Akadémia által gondozott *Ipargazdasági Szemle* c. folyóiratra esett. Ez egyrészt biztosan iparfókuszú volt, másrészt a HBR-hoz hasonlóan a tudományos és az üzleti élet szereplőit egyaránt érintette, valamint a vizsgálat időintervallumát tekintve is megfelelő választásnak tűnt.³⁶ A tartalomelemzést a harmadik pontban részletezett eljárás szerint folytattuk le, melynek során közel kétezer elem kategorizálását végeztük el.

V.1. AZ IPARGAZDASÁGI SZEMLE, MINT MÉDIUM

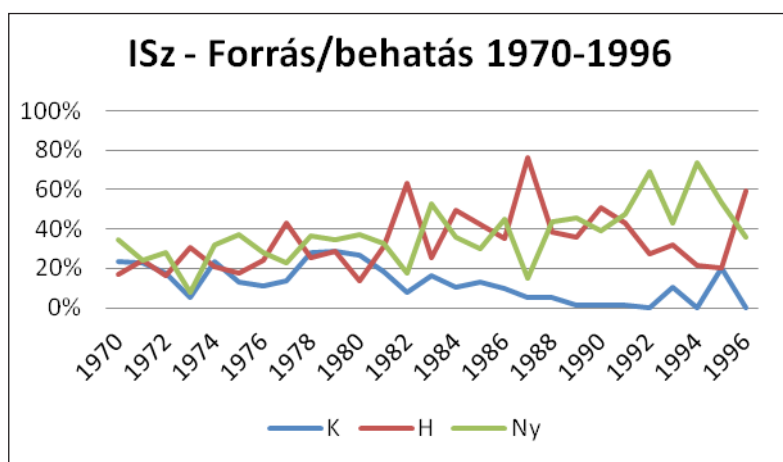
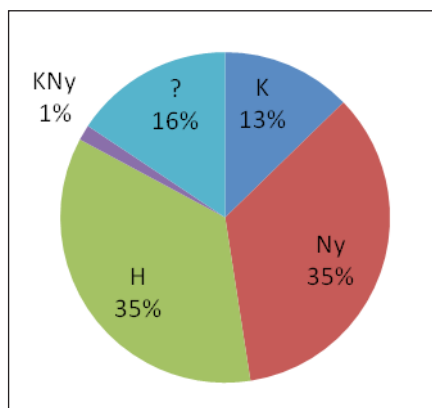
A tartalomelemzés csak akkor adhatta meg a fenti kérdéseinkre a megfelelő választ, ha a kiválasztott médium elég nyitott volt ahhoz, hogy a szocializmus ideológiailag zárt és szigorúan őrzött rendszere ellenére tárgyilagosan megjelentsse a Nyugatról származó információkat is.

Ennek ellenőrzése érdekében a harmadik pontban ismertetett tartalomelemzésen túl elvégeztünk egy pótlólagos vizsgálatot az egyes tartalmak eredetének, befolyásoltságának azonosítása érdekében. Minden egyes elemzési egységgel kapcsolatban feltettük a kérdést, hogy vajon az adott tartalom „Nyugatról”, az ún. tőkés vagy kapitalista országokból érkezett, vagy azok ideológiai rendszerének hatása alatt áll, vagy épp ellenkezőleg, a keleti blokkból származik... esetleg kizárólag hazai ügyekkel és kérdésekkel foglalkozik.

A vizsgálat eredményét mutatja a 8. ábra, ahol megállapítható, hogy a nyugati hatás a teljes időszakot tekintve szabadon megjelenhetett a folyóirat hasábjain, legalább

³⁶ Az Ipargazdasági Szemle 1970-ben indult, és 1996-ban készült az utolsó szám.

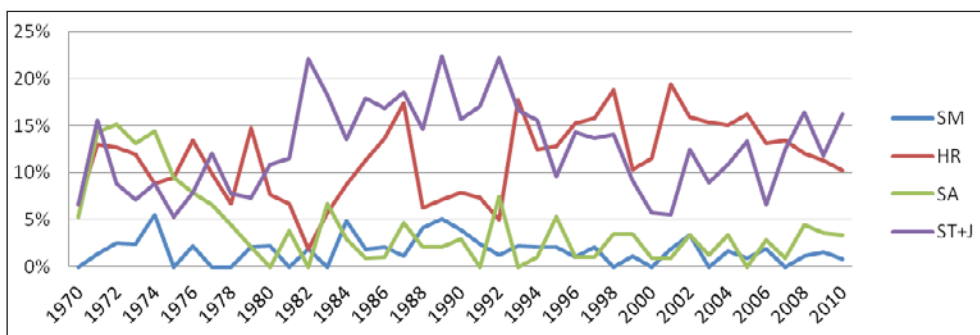
annyira, mint a keleti, és a kettő közötti arány a nyugati javára folyamatosan változott az idő múlásával. A '80-as évek végétől gyakorlatilag a folyóirat kizárólag hazai és nyugati kérdésekkel foglalkozott.



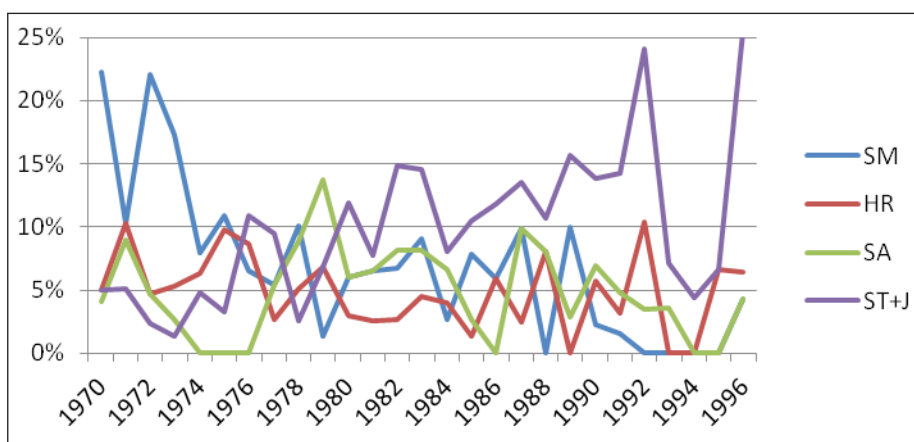
8. ábra: A konszolidációval, szövetségekkel foglalkozó cikkek száma a HBR-ben, 1971-től (K = Kelet, H = Hazai, Ny = Nyugat, KNy = mindkét oldalt magukba foglaló elemzések, ? = behatárolhatatlan)

V.2 PARADIGMÁK AZ IPARGAZDASÁGI SZEMLE TÜKRÉBEN

A folyóirat, mint médium elfogadása után a következő lépés magának a tartalom-elemzésnek az elkészítése volt. Az alábbiakban röviden összefoglaljuk – az Egyesült Államokban tapasztalt sorrendnek megfelelően – az egyes paradigmák, illetve trendek főbb tanulságait a magyar viszonyok között. Viszonyításképpen a 9. és 12. ábra összegzi a HBR számok tartalmát, a 10. és 13. ábra pedig az ISZ számait.



9. ábra: Paradigmák a Harvard Business Review alapján, 1970-1996 (-2010)



10. ábra: Paradigmák az Ipargazdasági Szemle alapján, 1970-1996

V.2.1. A tudományos munkaszervezés (SM: Scientific Management) paradigmája

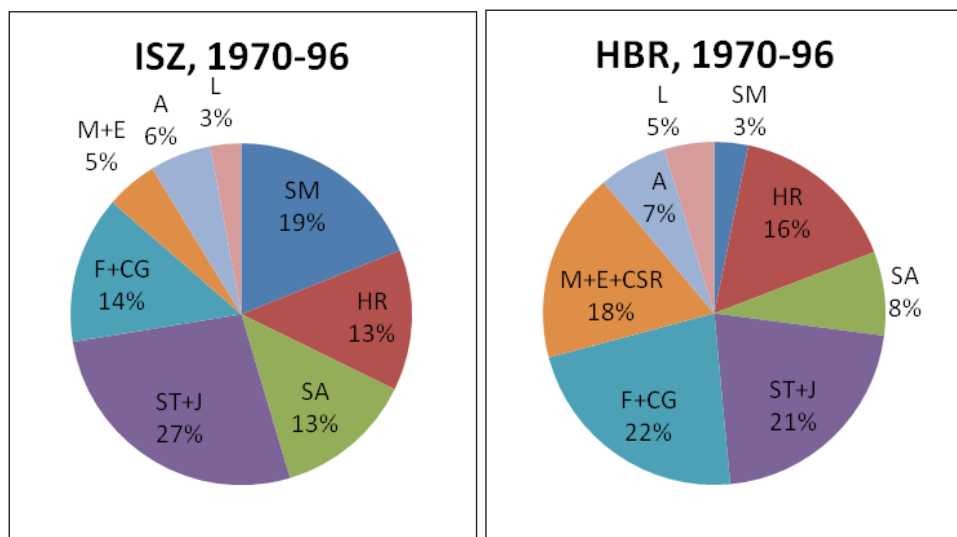
Ahogy az eddig láttuk, Taylor tanai rendkívül gyorsan eljutottak Magyarországra és a II. világháború előtti időszak legnagyobb hatású vezetési ideológiájának számítottak hazánkban is. A magyarokhoz elsősorban német közvetítéssel kerültek át a taylorista módszerek és elvek: maga az akkoriban széleskörűen használt „tudományos munkaszervezés” kifejezés is a német elnevezés (Wissenschaftliche Arbeitsorganisation) tükörfordítása.

A magyar cikkek tartalmi elemeinek listázásához fontos észben tartanunk, mit értettünk a Tudományos vezetés paradigmáján a 2.1 pontban. Az Egyesült Államokban ez a termelés fokozásának módszertana volt az átgondolt munkaszervezés, az egyes mozzdulatok ésszerűsítése, az automatizálás és specializáció, az ergonómia és a bő-

nuszrendszer módszereivel. Fénykorát ugyan az 1900-as évek első pár évtizedében élte, a paradigma végéről mégsem beszélhetünk – hiszen tanai továbbfejlődtek, továbbélnek a robotizálás, az időgazdálkodás, a management science, az operációkutatás, az ergonómia és számos egyéb terület mentén. Mint láthatjuk azonban, a 70-es évektől kezdve a *Harvard Business Review* hasábjain rendkívül korlátozott mértékben jelentek meg ide kapcsolódó, ilyen kérdéseket taglaló írások.

Annál megdöbbentőbb viszont a magyar helyzet: az Ipargazdasági Szemle oldalain a paradigma még az 1970-es évek elején is jóval nagyobb hangsúlyt kapott arányában, mint akkoriban a HBR számaiban bármilyen más paradigma is. A 0-5% közötti amerikai arányhoz képest a 70-es évek 20% fölötti értéke akár húszszoros súlyt is jelenthet a nyugati üzleti irodalomhoz képest. Az első pár év utáni csökkenés alapján arra is következtethetünk, hogy a paradigma az amerikai megjelenéséhez és lecsengéséhez képest időben jelentősen elcsúszott, tudjuk viszont, hogy a kezdeteik szinte egy időpontra esnek.

A jelentős különbséget szemlélteti az alábbi két diagram: a 11. ábra összefoglaló jelleggel, plasztikusan jeleníti meg a két folyóirat közötti különbséget a vizsgált időszakra vonatkozóan. Láthatjuk, hogy míg a teljes időszakot tekintve a HBR cikkek 3% kapcsolódott a tudományos vezetés paradigmához, addig az ISZ esetében ez annak több mint hatszorosa: 19%. Megjegyzendő, hogy fordított előjellel, de feltűnő a különbség a fogyasztó, mint szempont megjelenésében is, ami majdnem négyszer annyi HBR cikke igaz, mint ISZ cikke.



11. ábra: A menedzsment paradigmák és trendek arányainak összehasonlítása

Fontos megemlítenünk ezen a ponton azt is, hogy a cikkek tartalma sem azonos módon tárgyalja a tudományos vezetés kérdéseit. Míg az Egyesült Államokban ez egy viszonylag sokszínű kérdéskör tudott maradni, a magyar cikkek jelentős részben a ter-

melékenység és a hatékonyság kulcsfogalmak köré épülnek. Érezhető, hogy a magyar ipari nagyvállalatok jelentős többsége minden bizonnyal hatékonytalanul, pazarló módon működött a 70-es években is, a cikkeket összegezve azonban sokszor még inkább a termelékenység mutatóinak kiszámítása tűnik fontosnak. A szakértők jellemzően az egy főre jutó termelés növelését, illetve az önköltség csökkentését szorgalmazzák.

V.2.2. Human Relations (HR): Az emberi viszonyok tana

Az Egyesült Államokban az emberi viszonyok paradigmája az 1920-as és 1930-as évek fordulóján vált a vezetés- és szervezetelméleti gondolkodás meghatározó irányvonalává (ld. 2.2 pont). Markáns célkitűzése a termelés további fokozása volt, ezúttal a tudományos vezetéshez képest „puhább” módszerekkel (pszichológia, szociológia), elsősorban emberi kapcsolatokon és a munka minőségének javításán keresztül. A paradigma később az emberi erőforrás menedzsment (HRM), a motivációs elméletek, a csoportdinamika, az empowerment, a munkavállalói tulajdon és hasonló, a munkavállalók bevonását támogató módszertan segítségével fejlődött tovább.

Bakacsi és társai (1991) szerint a paradigma a teljes kelet-európai régióban szinte elhanyagolható visszhangot kapott mind a tudományos, mind a gyakorlati életet tekintve. Magyarországon az 1960-as évektől kezdve lehet egyáltalán az emberi tényezővel való foglalkozás igényéről beszélni az ergonómia, a munkapszichológia, majd a 70-es évektől a szervezetszociológia hazai térnyerésének köszönhetően. Az *Ipargazdasági Szemle* cikkeinek tartalma jól igazodik ehhez a szakirodalmi következtetéshez. A 'szervezeti magatartás' nyugati irodalomban széleskörűen és rendkívül komplex módon használt fogalma például hazánkban jellemzően a döntési mechanizmusok kutatását takarja a '70-es években – a HR kategóriába sorolható cikkek legalábbis erre a területre fókuszálnak a szervezeti magatartás tárgyalásakor. Megjelennek a hawthorne-i kísérlethez hasonló (bár ahhoz képest 40-50 évet késő) kutatások is, az íráskor jellemző forrása a vállalati szociológia és a munkapszichológia.

V.2.3. A nyílt rendszerek és a szervezeti strukturális alkalmazkodás (SA)

A II. világháború utáni években Bertalanffy új rendszerképe a szervezetelméleti szakembereknek is segített egy komplexebb, globálisabb logika körvonalazásában. A nyílt rendszereket feltételező új elméleteknek jó táptalajt biztosított a Marshall tervnek köszönhetően erőteljesen nemzetköziesedő amerikai nagyvállalatok igénye a komplex, heterogén piacokon jelentkező problémáik megoldására. Ekkor tapasztalható a szervezetek széleskörű divizionálizálódása, a (generalista) menedzsment oktatásának (MBA) és a vezetési tanácsadásnak, mint szakmának az elterjedése. A strukturális alkalmazkodás paradigma továbbfejlődése is elsősorban a kontingenciaelméletnek, a szervezeti struktúra kutatásoknak és a vezetőképzésnek köszönhető.

A magyar sajátosságok itt is mutatnak nem csak időbeli, de némi tartalmi eltérést is a nyugati logikához képest. A kor sajátosságaiból fakadóan szervezeti strukturális kérdéseket illetően Magyarországon jellemzően az összeolvadással és konszernesedéssel

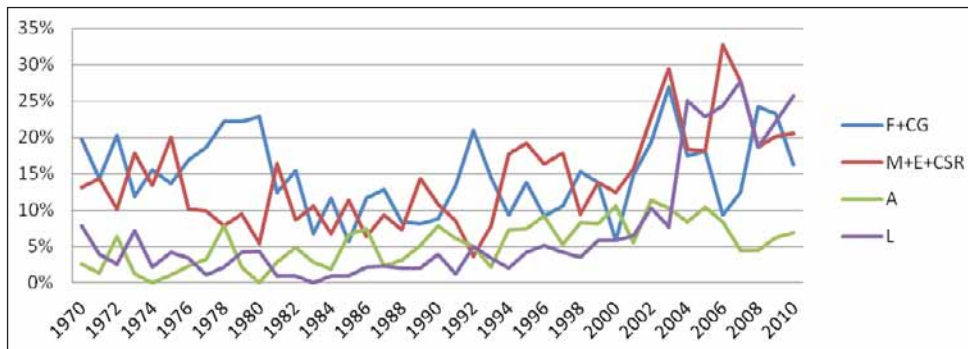
foglalkozó tartalmak jelennek meg. Ne feledjük: a 70-es évek pont a recentralizációról, a vállalatok központi irányításának megerősítéséről, és még erőteljesebb összeolvastásáról szól. Megjelenik témaként a vezetéstudomány és a vezetőképzés is – ennek hazánkban már csak a munkásigazgatók kinevezésének gyakorlata is különös jelentőséget adott. Markáns különbség még a HBR és az ISZ cikkek tartalma között, hogy a magyar irodalomban sokkal inkább elméleti megközelítést kap a rendszerelmélet, kevésbé érezhetőek annak a gyakorlati vetületei, melyeket a kontingenciaelméleti kutatások során láthattunk. A magyar domináns szervezeti forma egyértelműen a funkcionális szervezet marad a II. világháború utáni időszakban is – ez nagy részben a vállalati összevonásoknak, homogenizálásoknak és a központi irányításnak köszönhető, ugyanakkor az 1970-es években érezhetően fontos téma lesz a termelési szerkezet korszerűsítése és a diverzifikáció.

V.2.4. Strategic Thinking (ST): A globális verseny és a stratégiai gondolkodásmód paradigmája

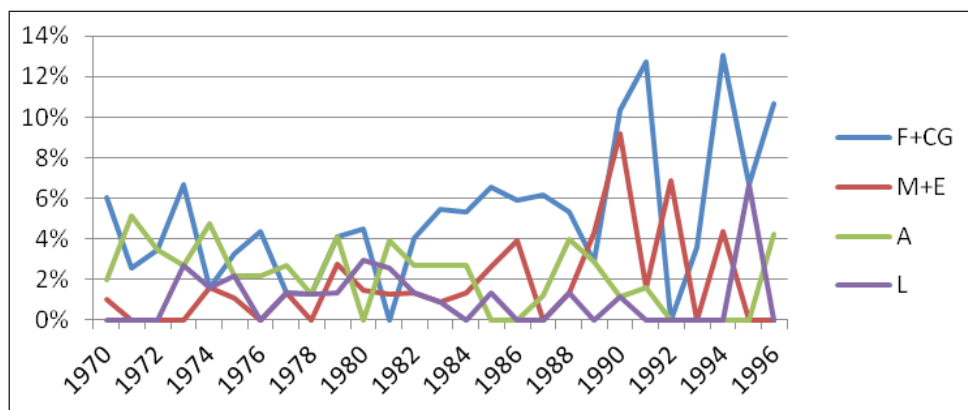
Az Egyesült Államok életében a külkereskedelmi mérleg halmozódó, majd drasztikusá váló deficitje járult hozzá nagyban egy új paradigma, a globális verseny felismeréséhez. Amerikai szemszögből Japán képviselte a jó minőségben, de jóval olcsóbb munkaerővel gyártó külföldi versenytársat. Az intenzívebbé váló verseny következménye lett a stratégiaalkotás, a tervezés felértékelődése (versenytársak, pozicionálás). Az amerikai ipar Japánnal szembeni térvessztésével kapcsolatos cikkeket jelöli a J betű – ezért láttuk indokoltnak a két kategória összeolvastását. A legtöbb gazdaságban (mind makro, mind mikro szinten) a mai napig súlyos dilemma a szabad verseny és a védett hazai piacok közötti választás, illetve a súlypontok megtalálásának a kérdése. Az 1980-as évek Amerikájának kulcsszava kétség kívül a versenyképesség.

Természetesen a szocialista tervgazdálkodás elveinek megfelelően irányított Magyarországon védett piacain ez a kérdés nem, illetve másképpen merül fel. Hazánkban a hangsúly a tervezés felé tolódik a stratégiai menedzsment helyett, bár felvetődik a piac és a pozicionálás fogalma is (ennek hiányában a cikk NC és nem ST kategóriába került). A tervezés fontosságának köszönhető például, hogy az ISZ hasábjain arányai-ban többet foglalkoztak a vizsgált időszak alatt a strukturális alkalmazkodás paradigma témaköreivel, mint a HBR cikkekben. A '70-es évek második felétől viszont már gyakrabban beszélünk magáról a versenyről is, de leginkább a termékpolitika vonatkozásában. A J kategória általában igen, de nem mindig Japán-specifikus, előfordult cikk a fejlődő és a fejlett tőkés országok (pl. NSZK) közötti versenyről is, az USA vs. Japán analógiának megfelelően.

V.3. „ÚJ”TRENDEK AZ IPARGAZDASÁGI SZEMLE TÜKRÉBEN



12. ábra: Trendek a Harvard Business Review alapján, 1970-1996 (-2010)



13. ábra: Trendek az Ipargazdasági Szemle alapján, 1970-1996

Az 1990 utáni időszak vizsgálata kapcsán különítettünk el négy, napjainkban is aktuális üzleti trendet a HBR cikkek alapján. Előzetes célunknak megfelelően a 4 trend esetében is elvégeztük az összehasonlítást, és itt is markáns különbségek mutatkoztak a két folyóirat között. Már az elején fel kell hívnunk a figyelmet arra, hogy arányaiban sokkal kevesebb ISZ cikket tudtunk az alábbi kategóriák egyikébe sorolni, mint HBR cikket. Ebből adódik az is, hogy a két fenti ábra skálázása eltér egymástól: míg az amerikai cikkek esetében a maximum érték 30% fölötti, a magyar oldal ennek a felét sem éri el.

V.3.1. Pénzügyi (F) és társaságirányítási (CG) kérdések

A HBR szemüvegén keresztül az amerikai pénzügyi szemlélet erősödésének egyik oldala a nyereségességhez, a profithoz, másik pedig a pénzügyintézetekhez, a tőzsdéhez, az intézményi befektetőkhez kapcsolódó cikkek sokasága. A 12. ábrán látható, hogy a fogyasztón, vásárlón túl a cikkek legnagyobb részben pénzügyi, azaz pénzügyintézeteket, profitot, részvénytulajdont és tulajdonosi képviselőket érintettek. Szintén ide kapcsolódik a menedzsment kontrol és a részvényesi értékelemzés eszközök bekerülése a köztudatba. A társaságirányítási kérdések fókuszja egyrészt a felvásárlások, másrészt az igazgatóság működése és szerepe, valamint a vezetők kiválasztása és kompenzálása.

Magyarországon a vállalati törvény 1977-ben vezette be az igazgató tanács intézményét. Valószínűleg ez magyarázza, hogy az Ipargazdasági Szemlében a '80-as évek elején olvashatunk először az ehhez kapcsolódó kérdésekről. Az üzleti trend a cikkek alapján a 80-as évek közepe tájékára válik témává, ami nagy valószínűséggel a jogi szabályozásnak és az új gazdasági, társasági törvényeknek köszönhető.

V.3.2. Marketing (M), környezetvédelem (E) és vállalati felelősség (CSR)

A pénzügyi szemlélet erősödése mellett másik, kiemelten fontos irány a HBR cikkek alapján a fogyasztó személyének, fontosságának előtérbe kerülése, az egyre intenzívebb harc a „kegyeinek” megszerzése érdekében. A kategóriába tartozó HBR cikkek témája legnagyobb részben a fogyasztó, a hirdetési technikák, a fogyasztási kultúra („consumerism”), a fogyasztói magatartás megismerése. A háttérben minden bizonnyal a növekvő verseny és a telítettebb piacok állnak, valamint a szolgáltató szektor erősödése. Ezzel párhuzamosan erősödik a vállalatok társadalmi felelősségvállalása és a környezetvédelem is, hiszen valamilyen formában ezek is kommunikációs csatornák, melyeken keresztül a fogyasztóhoz, a vásárlóhoz szólhatunk.

Magyar „sajátosságként” fogható fel a fogyasztóval kapcsolatos cikkek rendkívül alacsony, szinte észrevehetetlen aránya egészen az 1990-es évek elejéig. Markáns tény az is, hogy az Ipargazdasági Szemlében egyáltalán nem kerül elő témaként a vállalatok társadalmi felelősségvállalása.

V.3.3. Szövetségek és hálózatosodás (A: Alliances)

A két nagyobb mellett két kisebb, de erősödő üzleti trendet is megfigyelhettünk a HBR cikkekben. Az egyik ezek közül a hálózatosodás jelensége, mely az Egyesült Államok esetében a stratégiai szövetségek, a konglomerátumok növekvő arányára, a koncentrálnálódó piacokra és a „magányos” piaci szereplők erőteljes ritkulására hívja fel a figyelmet.

A magyar cikkek között is találtunk a témakörbe illő témákat, de meg kell jegyeznünk, hogy a magyar „szövetségeket” jellemzően felülről szervezték, mint ahogy a „piaci” koncentrálnálódás is erőltetett volt – néhány kivételtől eltekintve.

V.3.4. Leadership (L)

A 2000-es évekig az Egyesült Államokban is marginálisnak (0-5%) számító téma az elmúlt másfél évtizedben megsokszorozta a jelentőségét. A HBR esetében ez a felsővezetőkre fókuszáló cikkek sokasodását jelenti, olyan témákat érintve, mint a „CEO”; kik ők és hogyan lehet vállalatot jól, eredményesen vezetni (személyiségjegyek, képzés, vezetési filozófia); mikor és hogyan kell gondoskodni az utánpótlásukról, stb.

Magyar sajtóosságokat sajnos 1996 után nem tudunk vizsgálni, annyi mindenesetre kiderül, hogy a téma egészen az 1990-es évek második feléig marginális marad; egy-egy esetben előfordulása vélhetően a felsővezetők képzetlenségének (is) köszönhető, nem pedig a kiemelkedő fontosságuknak – hiszen egy tervutasításos rendszerben a vezető feladata elsősorban a felülről kapott, központi tervek vállalaton belüli végrehajtása lesz-

VI. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK

Jelen tanulmány egy olyan kutatás első eredményeit tartalmazza, melynek célja a magyar vállalatvezetési elmélet és gyakorlat történetének vizsgálata a nyugati trendekkel való összehasonlításban, mind a szakirodalom feldolgozásán, mind a tartalomelemzésen keresztül. A fentiekben közzétett adatokból egyrészt következtetéseket vonhatunk le, másrészt viszont fel kell hívnunk a figyelmet ezen következtetések korlátosságára is, ami a továbbiakra nézve új kutatási irányokat jelölhet ki.

Összességében láthattuk, hogy a fő menedzsmenttörténeti paradigmák hatása valamilyen formában hazánkban is érződött, de jellemzően erős csúszással az időzítést, illetve torzulással a tartalmat illetően. Nem találtunk jelentős hazai visszhangot az emberi viszonyok iskola által kimondottakra – különösen a tudományos vezetés népszerűségéhez képest. Nem történt meg a szervezetek széles körű divizionálizálódása sem, így a strukturális alkalmazkodás értelemszerűen más hatásokat eredményezett hazánkban, mint az Egyesült Államokban. A globális verseny olcsóbb munkaerőjű országokkal is inkább csak napjainkban kezd érződni, ami kívül esik a vizsgált időszakon. Kiemelt jelentősége tehát egyértelműen a tudományos vezetés paradigmának lett a magyar menedzsmenttörténetben. Hogy miért tart sokkal tovább a paradigma dominanciája Magyarországon, mint az Egyesült Államokban – ahol létrejött? Mind a politikai, mind a gazdasági döntéshozók számára kiemelt jelentőségűnek tűnik a termelékenység és a hatékonyság. Ez a paradigma belül marad a vállalat falain és az amerikai vállalatok számára a II. világháború után elveszti a jelentőségét, adottsággá válik. A hazai zárt gazdaság és piac környezetében azonban továbbra is megmarad a létjogosultsága a paradigma előtérbe helyezésének, sokak számára az ebben való elmaradás okozza az általános gazdasági nehézségeket is. Ennek megoldása kulcsfontosságúnak tűnik, a számos cikk ellenére mégsem sikerül, ami – joggal gondolhatjuk – magyarázatra szorul. A tőkés gazdaságokban vélhetően a piac gondoskodik a vállalatok lehető leghatékonyabb működéséről...

A másik kiugró különbség a HBR és az ISz cikkei között a fogyasztó előtérbe kerülése, de ez a tudományos munkaszervezés paradigma súlyához képest kevésbé meglepő. Szintén érezhető az új témakörök súlyában megjelenő különbség, ennek értékelésében azonban nagy hátrány, hogy a magyar szakirodalom 1996 végével megszakad.

Ezen korai eredmények messzemenő következtetések levonására még nem igazán alkalmasak. Ideális lenne például hasonlóan strukturált eredményeket összehasonlítani más folyóiratokkal is, melyek az 1970-1996 közötti időszakot szintén lefedik. Ilyen folyóirat lehet a Közgazdasági Szemle, vagy a Vezetéstudomány is. Ilyen összehasonlítás birtokában már bátrabban tudunk majd az akkori magyar gazdasági tudományos életre és közvéleményre gyakorolt hatásokról beszélni. Fontos lehet az is, hogy az egyes, ISZ esetében megfigyelt görbék mozgását megerősíti majd a további elemzés, vagy ellentmond neki.

VII. MELLÉKLET

1968	Új gazdasági mechanizmus bevezetése
1969	Valamely kívánatosnak tartott termelési vagy fogyasztási struktúra érdekében fenn-tartott állami preferenciák (kivételes adóztatás, termelési és exportszubszevenciók, ár-támogatások) leépítésének kezdete.
1970	A IV. ötéves terv beindítása (fő célkitűzés: hatékonyságjavítás). Módosul a nyereségadóztatás (a létszámváltozás adómódosító tényező lesz az eddigi átlagbér-alapú adózáshoz képest).
1971	Szövetkezeti törvény: szövetkezetek vállalatokká minősítése – a törvény szokatlan autonómiát biztosít számukra a mezőgazdaságon kívül eső területeken is. Tanács törvény: megerősíti a területi önállóság alapjait. Az ipari vállalatok száma 821-re csökken (1960: 1368, 1950: 1427); a kis- és középvál-lalatok gyakorlatilag megszűnnek.
1972	Tervtörvény: mentesíti a vállalatokat a népgazdasági tervek kötelező érvényű betar-tásától: azok csak a kormányt és a bankrendszert kötik. Reform-fordulat (Szalai (1982) szerint „ellentámadás”): recentralizációs hullám, szá-mos vállalat összevonása. KB novemberi párthatározat a bérszínvonal-növelés és a nyereség összekapcsolásá-nak megszüntetéséről a vállalati gyakorlatban.
1973	III. sz. törvény a Minisztertanács tagjai és az államtitkárok felelősségéről.
1974	Külkereskedelmi törvény: szélesíti a vállalatok nemzetközi mozgásterét.
1975	V. ötéves terv (fő célkitűzés: a tőkés export bővítése)
1976	Január 1: központi áremeléseket jelent be a kormány a nyugati válság begyűrzése miatt. November: adókedvezményt kapnak a kisiparosok.

1977	Új állami vállalati törvény: az igazgató tanács intézményének bevezetése. Kimondja, hogy „a vállalatok gazdasági vállalkozások, amelyeket gazdálkodásuk során minden jog megillet, amelyet törvény nem tilt vagy nem korlátoz.” (Sárközy, 1986, p. 218)
1978	
1979	Gazdaságpolitika: a recentralizálási törekvések után visszatérés a '68-as reform alapelveihez.
1980	VI. ötéves terv (fő célkitűzések: a tőkés export dinamikus bővítése és a tőkés import, valamint a beruházások visszafogása)
1981	Létrejön az Ipari Minisztérium, decentralizációs hullám és szervezeti reformok kezdete.
1982	Vállalati gazdasági munkaközösségekre ad lehetőséget egy kormányrendelet (január 1-vel)
1983	Új bérszabályozás (nő a piac szerepe, csökkennek a teljesítmény-visszatartásra készítő elemek)
1984	Kormányhatározat új vállalatvezetési formákról.
1985	VII. ötéves terv
1986	
1987	Külföldi tőkebefektetések lehetősége
1988	Gazdasági társaságokról szóló törvény
1989	A munkanélküli segély bevezetése.
1990-től	Politikai rendszerváltás, privatizáció

A magyar gazdaságirányítás a vállalatok életét befolyásoló, főbb eseményei és szabályozó mechanizmusai
Forrás: (Csikós-Nagy, 1970; Kaposi, 2002; Sárközy, 1986; Szabó, 1974; Szalai, 1982; Szamuely and Csaba, 1998; Szűcs, 1989; Tardos, 1982; Varga, 1973)

Hivatkozásjegyzék

- Aldrich, M. (2010), "On the Track of Efficiency: Scientific Management Comes to Railroad Shops, 1900-1930", *Business History Review*, Vol. 84 No. 3, pp. 501–526.
- Ansoff, H.I. (1965), *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York.
- Ansoff, H.I., Declerck, R.P. and Hayes, R.L. (Eds.). (1976), *From strategic planning to strategic management*, Wiley, London, New York.
- Bakacsi, Gy. (1996), *Szervezeti magatartás és vezetés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Bakacsi, Gy. (2011, June), *Szervezeti magatartás*, Budapesti Corvinus Egyetem.

- Bakacsi, Gy., Balaton, K., Dobák, M. and Máriás, A. (Eds.). (1991), *Vezetés - Szervezés I.*, Aula, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem.
- Bauer, T. (1975), "A vállalatok ellentmondásos helyzete a magyar gazdasági mechanizmusban", *Közgazdasági Szemle*, Vol. 22 No. 6, pp. 725–735.
- Bell, D. (1956), *Work and its Discontents: The Cult of Efficiency in America*, Beacon, Boston.
- Bendix, R. (1974), *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*, University of California Press, Berkeley.
- Berend, T.I. and Ránki, G. (1972), *A magyar gazdaság száz éve*, Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- Campbell, A. and Alexander, M. (1997), "What's Wrong with Strategy?", *Harvard Business Review*, Vol. 75 No. 6, pp. 42–51.
- Chandler, A.D.J. (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge.
- Courtney, H., Kirkland, J. and Viguerie, P. (1997), "Strategy Under Uncertainty", *Harvard Business Review*, Vol. 75 No. 6, pp. 67–79.
- Crozier, M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris.
- Csikós-Nagy, B. (1970), "Gazdasági mechanizmusunk fejlesztésének főbb kérdései", *Közgazdasági Szemle*, Vol. 17 No. 4, pp. 448–458.
- Davis, K. (1973), "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities.", *Academy of Management Journal*, Vol. 16 No. 2, pp. 312–322.
- Erdős, P. (1956), "A tervezgádkodás néhány elméleti kérdéséről", *Közgazdasági Szemle*, Vol. 3 No. 6, pp. 676–694.
- Fayol, H. (1956), *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Dunod, Paris.
- Follett, M.P. (1941), *Dynamic Administration*, Management Publications Trust, London.
- Fruin, W.M. (1994), *The Japanese enterprise system: competitive strategies and cooperative structures*, Clarendon Press ; Oxford University Press, Oxford [England]; New York.
- Galbraith, J.R. and Nathanson, D.A. (1978), *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing, St. Paul, Minn.
- Gause, G.F. and Witt, A.A. (1935), "Behavior of Mixed Populations and the Problem of Natural Selection", *The American Naturalist*, Vol. 69 No. 725, pp. 596–609.
- Gibson, J.W., Hodgetts, R.M. and Blackwell, C.W. (1999), "The role of management history in the management curriculum: 1997", *Journal of Management History*, Vol. 5 No. 5, pp. 277–285.
- Gillespie, R. (1991), *Manufacturing knowledge: a history of the Hawthorne experiments*, Studies in economic history and policy, Cambridge University Press, Cambridge [England] ; New York.
- Guillén, M.F. (1994a), *Models of management: work, authority, and organization in a comparative perspective*, University of Chicago Press, Chicago.
- Guillén, M.F. (1994b), "The Age of Eclecticism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 36 No. 1, pp. 75–86.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1985), "Do you really have a global strategy?", *Harvard Business Review*, Vol. 63 No. 4, pp. 139–148.
- Henderson, B.D. (1989), "The origin of strategy. What business owes Darwin and other reflections on competitive dynamics.", *Harvard Business Review*, Vol. 67 No. 6, pp. 139–143.

- Hochschild, A.R. (1997), *The time bind: when work becomes home and home becomes work*, Metropolitan Books, New York, 1st ed.
- Hoványi, G. (1982), *Vezetési modellek*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Jacoby, S.M. (2007), *The embedded corporation: corporate governance and employment relations in Japan and the United States*, Princeton University Press, Princeton, N.J.; Woodstock.
- Kaposi, Z. (2002), *Magyarország gazdaságtörténete, 1700-2000*, Studia oeconomica, Dialóg Campus, Budapest ; Pécs.
- Kennedy, M. (1993), *Beyond mass production: the Japanese system and its transfer to the U.S.*, Oxford University Press, New York.
- Koehn, N.F. (Ed.). (2009), *The story of American business: from the pages of the New York Times*, Harvard Business Press, Boston, Mass.
- Koontz, H. (1961), "The Management Theory Jungle.", *Academy of Management Journal*, Vol. 4 No. 3, pp. 174–188.
- Koontz, H. (1980), "The Management Theory Jungle Revisited.", *Academy of Management Review*, Vol. 5 No. 2, pp. 175–188.
- Kornai, J. (1957), *A gazdasági vezetés túlzott központosítása*, Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest.
- Kotter, J.P. (1999), "What Effective General Managers Really Do", *Harvard Business Review*, Vol. 77 No. 2, pp. 145–159.
- KTI. (1983), *Javaslat gazdaságunk szervezeti rendszerének átalakítására*, MTA Közgazdaságtudományi Intézete, Budapest.
- Kunda, G. (1993), *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation.*, Temple University Press.
- Lafley, A.G. (2009), "What Only the CEO Can Do", *Harvard Business Review*, Vol. 87 No. 5, pp. 54–62.
- Laky, T. (1980), "A recentralizáció rejtett mechanizmusai", *Válóság*, Vol. 23 No. 2, pp. 31–41.
- Lawler III, E.E. and Mohrman, S.A. (1985), "Quality circles after the fad", *Harvard Business Review*, Vol. 63 No. 1, pp. 64–71.
- Levie, J. (1993), "Paradigmák a vezetéstudományban", Vol. 24 No. 1-2, pp. 92–98.
- Lewin, K. (1948), *Resolving social conflicts: selected papers on group dynamics [1935-1946]*, Harper, New York.
- Lewitt, T. (1987), "The LSD of the 1980s", *Harvard Business Review*, Vol. 65 No. 3, p. 4.
- Locke, R.R. (1996), *The collapse of the American management mystique*, Oxford University Press, Oxford ; New York.
- Luthans, F. (1969), *Cases, Readings, and Review Guide for Principles of Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York and London.
- Luthans, F. (1973a), "The contingency theory of management", *Business Horizons*, Vol. 16 No. 3, pp. 67–72.
- Luthans, F. (1973b), *Organizational Behavior: A Modern Behavioral Approach to Management*, McGraw-Hill, New York.
- Marosi, M. (1983), "Előszó", *Üzemvezetés/A tudományos vezetés alapjai*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

- Mauboussin, M.J. (2009), "When Individuals Don't Matter", *Harvard Business Review*, Vol. 87 No. 10, pp. 24–25.
- McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Co., New York.
- Mintzberg, H. (1980), "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design", *Management Science*, Vol. 26 No. 3, pp. 322–341.
- Mintzberg, H. (1994), "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, Vol. 72 No. 1, pp. 107–114.
- Moreno, J.L. (1953), *Who shall survive?: Foundations of sociometry, group psychotherapy and sociodrama*, Beacon House, Beacon, N.Y.
- Nagy, T. (1956), "A politikai gazdaságtan néhány kérdéséről", *Közgazdasági Szemle*, Vol. 3 No. 6, pp. 657–675.
- Omae, K. (1982), *The Mind of the strategist: the art of japanese business*, McGraw-Hill, New York [N.Y.] [etc.].
- Ouchi, W.G. (1981), *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Ouchi, W.G. and Jaeger, A.M. (1978), "Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility.", *Academy of Management Review*, Vol. 3 No. 2, pp. 305–314.
- Pascale, R.T. (1981), *The art of Japanese management: applications for American executives*, Simon and Schuster, New York.
- Perlow, L.A. (1997), *Finding time: how corporations, individuals, and families can benefit from new work practices*, Collection on technology and work, ILR Press, Ithaca, NY.
- Péter, Gy. (1954), "A gazdaságosság jelentőségéről és szerepéről a népgazdaság tervszerű irányításában", *Közgazdasági Szemle*, Vol. 1 No. 3, pp. 300–324.
- Pindur, W., Rogers, S.E. and Kim, P.S. (1995), "The history of management: a global perspective", *Journal of Management History*, Vol. 1 No. 1, pp. 59–77.
- Podolny, J.M. (2009), "The Buck Stops (and Starts) at Business School", *Harvard Business Review*, Vol. 87 No. 6, pp. 62–67.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Porter, M.E. (2000), *Can Japan compete?*, Macmillan, Basingstoke.
- Porter, M.E. és Kramer, M.R. (2006), "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Vol. 84 No. 12, pp. 78–92.
- Putnam, A.O. (1985), "A redesign for engineering", *Harvard business review*, Vol. 63 No. 3, pp. 139–144.
- Rappaport, A. and Sirower, M.L. (1999), "Stock or Cash?", *Harvard Business Review*, Vol. 77 No. 6, pp. 147–158.
- Roach, S.S. (1996), "The Hollow Ring of the Productivity Revival", *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 6, pp. 81–89.
- Roe, M.J. (1994), *Strong managers, weak owners: the political roots of American corporate finance*, Princeton University Press, Princeton, N.J.

- Sárközy, T. (1986), *Egy gazdasági szervezeti reform sodrában: az 1984-85-ös szervezeti váltáshoz*, Magvető Kiadó, Budapest.
- Schor, J. (1991), *The Overworked American: the unexpected decline of leisure*, Basic Books, [New York, N.Y.].
- Schwarz, J.E. és Volgy, T.J. (1985), "The myth of America's economic decline", *Harvard Business Review*, Vol. 63 No. 5, pp. 98–107.
- Skaggs, B.C. és Leicht, K.T. (2005), "Management Paradigm Change in the United States: A Professional Autonomy Perspective", in Keister, L.A. (Ed.), *Entrepreneurship*, Elsevier, Kidlington, Oxford, pp. 123–150.
- Szabó, B. (1974), "Gazdaságirányítás, szabályozás, érdekek", *Valóság*, Vol. 7 No. 11.
- Szalai, E. (1982), "A reformfolyamat új szakasza és a nagyvállalatok", *Valóság*, Vol. 25 No. 5, pp. 23–35.
- Szamuely, L. és Csaba, L. (1998), *Rendszerváltozás a közgazdaságtanban - közgazdaságtan a rendszerváltozásban.*, Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest.
- Szűcs, P. (1989), *A vállalati belső irányítási rendszer reformja*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Tardos, M. (1982), "Program a gazdaságirányítás és a szervezeti rendszer fejlesztésére", *Közgazdasági Szemle*, Vol. 29 No. 6, pp. 715–729.
- Taylor, F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York and London.
- Tsurumi, Y. (1987), "The U.S. Trade Deficit with Japan", *World Policy Journal*, Vol. 4 No. 2, pp. 207–230.
- U.S. Dept. of Commerce, Bureau of the Census. (1975), *Historical Statistics of the United States: Colonial Times to 1970, Part 1*, U.S. Government Printing Office, Washington, D.C.
- Varga, G. (1969), "A 'problematikus' vállalatokról", *Társadalmi Szemle*, Vol. 24 No. 7-8, pp. 74–82.
- Varga, G. (1973), "Adalékok a vezetés és a vállalkozás kérdéseihez. II. rész", *Közgazdasági Szemle*, Vol. 20 No. 6, pp. 633–648.
- Vogel, E.F. (1979), *Japan as number one: lessons for America*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Waring, S.P. (1991), *Taylorism transformed: scientific management theory since 1945*, University of North Carolina Press, Chapel Hill.
- Wilcsek, J. (1970), "Korszerű kis- és középüzemek a magyar iparban", *Közgazdasági Szemle*, Vol. 17 No. 7-8, pp. 835–846.
- Wolff, E.N. (2007), *Recent Trends in Household Wealth in the United States: Rising Debt and the Middle-Class Squeeze*, Levy Economics Institute Working Paper No. 502., Annandale-on-Hudson, New York, available at: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=991901 (accessed 25 November 2013).
- Wren, D.A. (1994), *The evolution of management thought*, John Wiley, New York, 4th ed.