

# A NEMZETKÖZI VÁLLALATOK MENEDZSMENTJE A FEJLETT VILÁGBAN ÉS MAGYARORSZÁGON

TERNOVSZKY FERENC

*Dr. TERNOVSZKY Ferenc okleveles közgazda, főiskolai docens, bejegyzett nemzetközi vezetési tanácsadó (CMC), a Külkereskedelmi Főiskola Vállalkozástan tanszékének vezetője.*



Az ismert politikai és gazdasági változások hatására Magyarország is bekapcsolódott a világgazdaság vérkeringésébe. Az 1989-ben meginduló, majd erősödő külföldi befektetések ma már jelentős szerepet játszanak a magyar gazdaság működésében. A mára már 9 milliárd dollárt meghaladó külföldi tőkebeáramlással Magyarország, kis piaca ellenére is, első a régióban. A legnagyobb befektetők között a világ ismert multinacionális cégei szerepelnek mint pl. General Motors, General Electric, Suzuki, Audi, Ford, Shell, Pepsi-Cola, Elektrolux, stb. Ezek a cégek természetesen nemcsak tőkájüket hozzák, hanem az értékrendjüket, vezetési kultúrájukat, módszereiket is. Nem kell hangsúlyozni, hogy ezek a legkritikább esetben estek, esnek egybe a Magyarországon alkalmazott vezetési módszerekkel. A szakadék ami a Kelet és Nyugat, avagy hazánk és a Nyugat között létrejött az elmúlt évtizedekben, nem léphető át, szüntethető meg egyik pillanatról a másikra. Ez egy hosszú tanulási folyamat eredménye lehet majd, amely folyamatban azonban nemcsak nekünk, hanem a külföldieknek is tanulniuk kell, ha sikert akarnak elérni.

Századunk elején F.W. Taylor, a tudományos vezetés megalapítója, azt írta, hogy a vezetés feladata a munka pontos meghatározása, mérése és ellenőrzése, ill. mindezek feltételeinek biztosítása. Ezzel elérhető a munkavégzés megbízhatósága és hatékonysága. Ebben a megközelítésben a vezetés tervezi meg a rendszereket, szervezi és ellenőrzi a folyamatokat, valamint alakítja ki azokat a vezetési módszereket amelyek erősítik a vállalati célok elérését. Elméletileg elérhető egy olyan szint, ahol a középvezetők, a dolgozók tevékenysége előre látható, ellenőrizhető és értékelhető. Természetesen a szervezetek világa nem olyan egyszerű, hogy a taylori elvek minden nehézség nélkül alkalmazhatóak lennének. Különösen akkor nem, ha figyelembe vesszük Taylor ritkán emlegetett további elvét, miszerint "a vezetők dolgozzanak a munkásokkal szívélyes egyetértésben".

A tervezhetőség, mérhetőség, ellenőrzés ma is fontos elemei a vezetésnek, de a fejlett világban ma már egyre inkább előtérbe kerül Taylor előbb említett, sokáig elfeledett alapelve is.

H. Ford volt, aki az emberi tényezőket figyelmen kívül hagyva mérnöki pontossággal alkalmazta a taylori elveket és alakította ki a tömeggyártást, a futószalagot, aminek éles kritikáját adja Chaplin "Modern idők" c. filmjében.

A Ford gyárakban, a nagy munkanélküliség idején is, kb. ötször(!) cserélődött ki a munkásállomány egy év alatt, míg Taylor üzemébe visszamentek, a nagyobb kereset reményében eltávozott dolgozók. Az emberi tényezőkkel kapcsolatos taylori elvek jórészt feledésbe merültek.

Kialakult az ún. stratégia-szervezet-rendszer menedzsment, aminek része lett az ún. szervezeti ember (W.H. Whyte Jr.), akinek feladata a számára meghatározott munkatevékenység meghatározott idejű és minőségű teljesítése. Jelen századunk eddigi évtizedeiben ezek a vezetési módszerek hatalmas növekedést produkáltak, mind a vállalatok, mind a nemzetek szintjén. És még szó sincs múlt időről, hiszen a világ jelentős részén ma is ez az alkalmazott vezetési gyakorlat. Természetesen nem egysíkúan, hanem az adott kultúrkörökhöz, fejlettséghez igazodva.

Századunk második felében az emberi tényezők szerepe a vezetéstudományban és számos országban egyre nagyobb teret nyert, nem humánus megfontolások, hanem jól felfogott gazdasági ésszerűség alapján. Egyre inkább nyilvánvalóvá vált, válik, fog válni, hogy **az elkötelezett, kreatív, kezdeményező ember sokkal nagyobb eredményt tud elérni, ha hagyják kibontakozni.** Ugyanakkor a "szervezeti ember" típusú megközelítés a maga tervezési, ellenőrzési gyakorlatával önmaga fojtja meg az emberek kreativitását és kezdeményezőképességét. (Az Amerikai Kereskedelmi Kamara által 1994-ben Budapesten szervezett kerekasztal megbeszélésen, a Magyarországon lévő amerikai vállalatok vezetői az önállóságot, a kezdeményezőképességet és kreativitást jelölték meg, mint a magyar munkavállalók legnagyobb hiányosságait!) Felismerve a "szervezeti ember" hibáit alakultak ki azok a vezetési módszerek, amelyek egyre jobban bevonták a munkavállalókat az őket érintő kérdések eldöntésébe.

A "részvételen" alapuló vezetési módszerek vezettek az ún. "viszonylag autonóm" munkacsoportok kialakításához és világraszóló sikereikhez (legismertebb példája ennek a Volvo kalmari gyárában bevezetett rendszer). Tévedés azonban azt hinni, hogy a "részvétel", a dolgozók megkérdezése, véleményük figyelembevétele, döntési jogaik bővítése kiküszöbölte volna a tervezés és ellenőrzés addigi rendszereit. Továbbra is megmaradtak a műszaki és minőségi normák, a teljesítmény követelmények.

A különbség "csupán" annyi, hogy a dolgozók nem másodpercre, percre, órára beosztott munkarend szerint dolgoznak, hanem egy műszakon belül maguk osztják el és be a napi munkavégzést, de a napi pl. 8 db autót el kell készíteniük. A döntési kompetenciák kibővítése azt mutatja, hogy **a bizalom** egyre inkább teret nyert a vezetési gyakorlatban.



A "szervezeti ember" képe, aki eredendően lusta és csak az alkalmat lesi, hogy ellőgja a munkaidejét valamint képtelen bármit is kellő utasítás nélkül végrehajtani, a sikeres multinacionális vállalatoknál egyre inkább háttérbe szorul.

Az 1970-es évek végén a csúcsteljesítményt nyújtó amerikai vállalatok körében végzett kutatás azt mutatta ki, hogy **az emberi tényező**, az emberekkel való "felnőtt" bánásmód **a siker egyik kulcstényezője** (T.I. Peters - R.H. Waterman: A siker nyomában, Kossuth Könyvkiadó - KJK, 1986).

A mai világgazdaságban ami az állandó változáson és megújuláson alapszik, a vezetők számára a legnagyobb kihívás **a lehető legrugalmasabb szervezet létrehozása**. Ennek érdekében számtalan változtatást hajtanak végre, a "lelapítják a piramist", a hagyományos funkcióktól független alkalmi munkacsoportokat hoznak létre, stratégiai szövetséget hoznak létre a szállítókkal és vevőkkel, sőt nemegyszer versenytársakkal is. A vezetők címtől, funkciótól, feladattól függetlenül elvárják és bíznak abban, hogy minden alkalmazott érti és hozzájárul a vállalat stratégiai céljainak megvalósításához. Több sikeres nemzetközi vállalatvezető számára egy egyszerű jelmondat fejezi ki azt a szervezetet, ami a jövő sikerének záloga: **"Vállalat szervezeti korlátok nélkül"**. Jack Welch a General Electric vezérigazgatója a vállalat 1990. évi éves beszámolójában a következőképpen jellemezte az új szervezeti modellt: "A szervezeti korlátok nélküli vállalat ..... ahol lebontjuk azokat a falakat, amelyek egyrészt a vállalaton belül elválasztanak bennünket egymástól, másrészt elválasztanak a legfontosabb fogyasztóinktól". Welch szerint **le kell bontani az elválasztó falakat a hagyományos funkciók között**, megszüntetni a megkülönböztetést a hazai és külföldi működés között, eltörölni az olyanfajta csoportosítást mint vezetők, fehérgallérosok, kékgallérosok, amelyek az emberek "együtt dolgozásának" akadályai.

A rugalmatlanságot okozó korlátok lebontása azonban nem jelenti azt, hogy semmi nem lép a helyükbe. **Az új korlátok** ellentétben a régiekkel, amelyek szervezeti formában, hierarchiában, funkciókban stb. jelentek meg, az emberre épülnek és így sokkal **inkább pszichológiaiak mint szervezetiék**. Nem olvashatók le a szervezeti ábráról, de benne kell legyen a vezetők és alkalmazottak tudatában. Ez az új vezetési módszer döntően a munkatársak képességein, szándékán alapszik. A "szervezeti ember" típusú menedzsment alakul át "önálló egyének társaságává", amely átmenet jelentős feladatokat ró a felső vezetésre. A felső vezetőknek kell átvinni a vállalatot a régi "stratégia-szervezet-rendszer" megközelítésből, az új "cél-folyamat-emberek" kapcsolaton alapuló működésbe, amit **"ember-orientált" (people-oriented management) vezetési rendszerként is definiálnak**. Az új, rugalmas vezetési rendszer bevezetése azonban nem jelenti azt, hogy a régi szervezeti korlátok teljesen eltűnnek és csak a tudati, pszichológiai tényezők veszik át egészében a helyüket.

A korlát jellegük szűnik meg azon keresztül, hogy újrafogalmazásra kerülnek mégpedig az új vezetési elvnek megfelelően, vagyis melyik miképpen tudja a legjobban támogatni az egyéni képességekre alapozott szervezeti működést. Az



innovációknak, a termelékenység növelésnek az új vezetési rendszerben "a jó kapcsolat - a megfelelő időben" az alapja, ami viszont nem jön létre automatikusan. Ezért a rugalmas multinacionális vállalatok vezetőinek az új rendszer bevezetésénél meg kell tanítaniuk munkatársaikat az új "útjelzők" felismerésére és alkalmazására társas kapcsolataikban.

Ezek közül a fontosabbak:

- a hatalom "határai",
- a feladat "határai",
- az érdekegyeztetés,
- azonosulás.

A **hatalom** a hagyományos szervezetekben világosan elkülönül a szervezeti pontok szerint, az új típusú vezetés esetén ez az éles elhatárolódás megszűnik, a parancskiadás és végrehajtás egyszerű modellje nem követhető. Nem tűnik el a vezető és beosztott kategória, de közelebb kerülnek egymáshoz, a döntési jogok és a felelősség "közössé" válik. A vezető beállítódására az a jellemző, hogy nyitott minden beosztotti kritikára, ösztönzi a munkatársak bekapcsolódását a hatalomba, míg a beosztottak törekvése, hogy kövessék a vezetőt, de úgy hogy lehetőleg minél több új kihívással szembesítsék. Ha a hatalom "határai" jól alakulnak akkor a beosztottak érzik a vezető bizalmát, ami "szárnyakat ad" nekik, míg a vezetők érezve a beosztottak bizalmát és támogatását magasabb szinten tudják feladataikat ellátni.

A **feladat határai** sem válnak el olyan élesen mint a hagyományos modellekben. Megszűnik a mondás: "ez nem az én feladatomban". Az egyén teljesítményének megítélése elsősorban attól függhet, amit a kollégái teljesítenek. Így, ha ugyan elsősorban a saját munkájára is koncentrál, élő és intenzív kapcsolatban kell legyen a többiekkel, akik közreműködnek a termék elkészítésében.

Az **érdekegyeztetés** során az új vezetési rendszer alapvető szemlélete, hogy miképpen lehet az egyéni érdekeket érvényesíteni, úgyhogy az ne károsítsa a szervezet hatékonyságát és összetartását. A "nyer-veszít" stratégia helyett a "nyer-nyer" stratégiát érvényesíteni. Az érdekegyeztetés kérdésfeltevése: "Mi jó van ebben számunkra?"

Ez a közelítésmód jellemzi a tárgyalófeleket az alkufolyamatok során, ami párosulva az előbbiekkkel, nyilvánvalóan előbb és jobb eredményt hoz, ami a munkatársak közérzetét és bizalmát ismétcsak fokozza.

Az **azonosulás**, ami nem az érdekeken hanem az értékrenden, a szervezeti kultúrán szerveződik és azt az érzést próbálja meg kiépíteni, miszerint "mi vagyunk a legjobb csoport", de anélkül hogy közben leértékelné a többi csoport hozzájárulását a közös eredményhez.

Feltétlen fel kell hívni a figyelmet arra, hogy bár a 4 legfontosabb pszichológiai "korlát" külön szerepel, de ezek **nem egymástól izoláltan léteznek, sőt egymással dinamikus kölcsönhatásban.**

Az "ember-orientált" vezetési rendszer a 90-es években kezdett terjedni elsősorban a nemzetközi vállalatok körében. A már említett General Electric példáján túl, napjaink egyik sikervállalata az Asea Brown Boveri (A.B.B.). P. Barnevik a vállalat vezérigazgatója, ma Európa menedzsment szupersztárja, aki ki tudta alakítani az egyéni tudásra, képességekre alapozott vezetési rendszert a gyakorlatban.

A vállalat jövedelme az 1989-es ~21 billió dollárról 1994-re ~30 billió dollárra nőtt, miközben a létszám ~15%-kal emelkedett. Áttekintve a nemzetközi sikervállalatok menedzsmentjének fejlődését levonhatjuk azt a következtetést miszerint az **az ember, az emberi tényező előtérbe kerülése a menedzsment, a vállalat sikerének záloga.** Ugyanakkor tudnunk kell, hogy a fejlett országok gazdaságában sem általánosan elterjedtek a sikeres vezetési módszerek, ott is megtalálhatók mégpedig nagyszámban az embert figyelmen kívül hagyó "kőkorszaki" módszerek. Ennek több oka van ezek közül most kettőt emelek ki úgy mint:

- a vezetési ismeretek hiánya,
- az emberekkel való foglalkozás idő és energiaigénye.

**A vezetési ismeretek hiánya** nemcsak Magyarországon, de a világon is a vezetők széles körében fellelhető. Amíg valaki nem gyógyíthat orvosi diploma nélkül, addig emberek tömegét nyomorítják meg vezetők vezetői ismeretek híján.

**Az emberekkel való foglalkozás,** az egyéni igények, ötletek meghallgatása is már nagy időt és türelmet igényel, hát még azok oly módon való kielégítése, hogy az a szervezet érdekeit is szolgálja. P. Barnevik évente 5.500 munkatársával találkozik és beszél egyénenként, személyesen. Nem csoda, hogy az irodájában szinte csak a hétvégén található, hét közben többnyire a repülőgépen, a repülőtéren dolgozik, a többi időt munkatársaival tölti.

A nemzetközi vállalatok vezetésében található előremutató vezetéstudományi irányzatok és gyakorlat csupán a piramis csúcsa. De vajon ezek a sikeres multinacionális cégek hogy dolgoznak, milyen vezetési módszereket alkalmaznak Magyarországon?

Akarják-e, sikerül-e átültetni a magyar gyakorlatba, a bevált módszereket?

### ***A nemzetközi vállalatok menedzsmentje Magyarországon***

A hazánkban lévő multinacionális vállalatok közül már sok több éve tevékenykedik nálunk, így már bizonyos következtetések, ha fenntartásokkal is, de levonhatók eddigi működésükből. Az eredmények felől közelítve, tanulságos az a kutatási eredmény (Czipin and Partner Co. Ltd.), amelyik kimutatta, hogy a



multinacionális vállalatok magyarországi egységeiben a **termelékenység 57%-a az anyavállalaténak**. Ennek természetesen számos összetevője lehet, amik közül néhányra rávilágít a külföldi többségi tulajdonú vállalatok körében 1995-ben elvégzett felmérésünk.

a) Az egyik legnagyobb és legelső probléma a **kultúrák ütközése**. A legnagyobb volumenben USA-beli cégek fektettek be, követik őket a németek, de ugye itt vannak a japánok, de már dél-koreaiak is. Vagyis a magyar mentalitásnak, a magyar vállalat elmúlt évtizedek alatt kialakult kultúrájának kell ötvöződni, alkalmazkodni(?) a fejlett világ egészen különböző részeiből érkező befektetők kultúrájával.

Kezdetben a külföldi cégek vonzereje olyan nagy volt, hogy a magyar cégek menedzsmentje és dolgozói hajlamosak voltak szinte teljesen feladni saját korábbi vállalatuk kultúráját, értékrendjét.

Ennek ellenére a kultúrák ütközése számos probléma forrása volt és az még ma is. Az első hullámban érkező külföldi nemzetiségű igazgatókat több cég váltotta fel külföldi állampolgárságú magyarral és ennek nem a nyelvi probléma volt a fő oka. Ma már egyre növekszik a magyarországi magyar vezetők aránya.

Megfigyelhető volt, hogy az idő múlásával (2-3 év után) növekedésnek indul a magyar vezetők száma és a külföldi menedzserek visszamennek az anyavállalathoz. Pl. az Unilevernél amelyik cég hazánkban több ezer embert foglalkoztat, már csak 23 külföldi található. Néhány év alatt végrehajtják a legfontosabb változtatásokat, "betanítják" az új vezetőket. A leggyorsabb változtatást a termékstruktúra, a marketing és a pénzügyek területén hajtják végre. A gyorsaság relatív, mint látjuk években mérhető, a kultúrák összeegyeztetése időigényes feladat és a nemzet szintjén is még sokáig fog tartani.

b) **Intenzív költségcsökkentés**. Valóban sok felesleges költség (volt) található a magyar állami vállalatoknál, de a fűnyíró elvű, radikális költségcsökkentés amit sokan alkalmaznak, számos kárt okoz mind a tárgyi-technikai, mind az emberi tényezőkben.

c) **A levetett technika telepítése**. Úgy vélem ismert tény, hogy sok multinacionális cég telepíti ide az otthon már korszerűtlennek számító technikát, ráadásul többször mindenfajta felújítás nélkül.

d) **Az adminisztratív létszám csökkentésére fordított túlzott figyelem**. Legtöbbször ezzel kezdik, ami nem indokolatlan, ugyanakkor a termelés világa érintetlen marad a maga szervezetalenségével, tartalékaival. Érdekesen egybecsengő tendencia ez több vállalatnál, igaz a termelés megszervezése több időt, energiát, és kockázatot jelent.

e) **A munkaidő és a munkabérek**. A munkaidő a nem fizikai munkakörökben a multiknál úgyszólván korlátlan.



Általános a napi 12-14 órás munkaidő, de tudok esetről, amikor hajnali 3-kor "még" bent voltak az irodában. Az is igaz, hogy ezekben a munkakörökben a munkabér magasabb az átlagnál. A megkérdezettek 48,6% szerint a keresete másfélszerese a magyar átlagnak, míg 24,8%-uk szerint ez a különbség két-háromszoros. A fizikaiak munkaideje korlátozott, de béreik is alacsonyak. Jellemző, hogy egy forinttal sem fizetnek többet a minimálisan elegendőnél, ha ezt a munkaerőpiaci viszonyok megengedik. Márpedig az ország nagy részén megengedik.

f) **A munkaügyi viszonyok** is az erőpozíciók által determináltak. Egyik oldalon áll a tőkeerős külföldi tulajdonos, másikon a munkanélküliségtől féltő munkás, alkalmazott. Ebben a helyzetben sok helyen nincs még formai érdekegyeztetés sem. A vizsgált vállalatok egy részénél nincs is szakszervezet. A külföldi tulajdonosok vagy menedzserek a magyar munkaügyi törvényeket kevéssé ismerik és tartják be.

g) **Vezetési stílus, módszerek.** Röviden szólva a század első felére jellemző, az embert teljes mértékben, figyelmen kívül hagyó autarch vezetési stílus a domináns a külföldi tulajdonrészrel bíró vállalatoknál. Különösen érdekes, hogy a külföldi vezetők, akik az anyacégüknél vélhetően más vezetési módszerek szerint dolgoznak, élenjáróak az elavult, de egyszerű módszerek alkalmazásában. Rövidlátóan gyors eredmény, nem pedig az ember érdekli őket, mintha nem is tudnának az emberi tényező szerepéről az eredményességben.

A vázolt tényezők mindegyike hozzájárul ahhoz a lemaradáshoz ami külföldi anya és a magyar leányvállalatok között több évi működés után is fennáll. Természetesen vannak kivételek, nem is egy, de a többség nem ide tartozik.

Kivételnek tekinthető az a **világhírű amerikai multinacionális vállalat**, amelyik élenjáró a vezetési módszerek korszerűsítésében és az első befektetők között vásárolta fel a magyar ipar egyik patinás gyárát. Az anyavállalat gyakorlatában már megjelent a P.O.M. (People-Oriented Management), az ember-orientált menedzsment, de vajon **milyen vezetési módszert alkalmaznak magyarországi vállalatuk esetében?**

Az összkép amint az várható volt, meglehetősen vegyes. Amerikai fejlett menedzsment, amerikai vezetők és a szocializmus emlőin felnőtt magyarok találkozása egy világcég keretei között, legalábbis érdekes esemény. A hazai vállalat mára már több éve tevékenykedik amerikai irányítás alatt, így nagyvonalú következtetések megállapítására a tapasztalatok alkalmasak. A magyarországi egységnél **csökkent a vezetői szintek száma**, a szervezet laposabb lett, miközben **növelték a vezetők önállóságát és felelősségét.**

A **team munka** hangsúlyossá vált, tematikus, a hagyományos szervezeti korlátokat áttörő(!) csoportokat hoztak (hoznak) létre meghatározott feladatok elvégzésére. A team-ekben különböző beosztású és szakterületű munkatársak



dolgoznak együtt. A team-munka, a dolgozói részvétel elsősorban a döntéselőkészítésben jelenik meg.

Minden területen széles körben terjednek a **számítógépes rendszerek** és módszerek, amelyek a gyorsabb kommunikációhoz és a megalapozottabb döntésekhez vezetnek.

A **személyzeti munka**, az emberi erőforrás menedzsment sokkal hangsúlyosabb lett, bár a domináns törekvés, a **munkaerőben rejlő lehetőségek maximális kihasználása** olyan messzire megy el ebben, amennyit az ország szokásai, szabályai, az erőviszonyok megengednek. A dolgozók többsége kiszolgáltatott helyzetben van, így fegyelmezni alig kell, mindenki elvállalja még a legrosszabb munkákat is, és igyekszik csendben jól teljesíteni.

A bérrendszer egyszerűbb és áttekinthetőbb lett, az egyéni **bérek titkosak**.

A munkateljesítmény mérés rendszeressé, egységessé és szigorúbbá vált. A **képzés kiterjedt**, a fő hangsúly a team-munka módszertanának elsajátítására került amellet, hogy növekedtek az egyéni munkahelyi oktatások is. A vezetők körében rendszeres a karriertervezés, -értékelés. A **vezetési stílus** közvetlenné vált, a szervezet őszinte és hiteles. Nem csapja be az embereket, nem kelt illúziókat, ígéretei és gyakorlata összhangban van, stratégiáját nyíltan vállalja és hirdeti. Magyarországi követelményeinek szigorúsága, "keménysége" döntően a piaci versenyhelyzetből és az ország átalakulóban levő értékrendjéből fakad. Egyértelműen a **hatékonyság** és az **eredmény** érdekli és ezek érdekében változatos eszközökkel él az emberek fejlesztése és/vagy maximális kihasználása terén.

A dolgozók **fizikai és pszichés terhelése** minden területen sokkal **nagyobb**, mint korábban, sőt mint amennyi a kívánatos érték lenne.

A **munkafeltételeik** csak kismértékben javultak miközben jelentős beruházások történtek. A **szabadidőre**, a családdal való együttlétre jutó idő **egyértelműen** és jelentősen **csökkent**. Az **Amerikából jött vezetők alig ismerik** a magyar viszonyokat és "gondolkodás nélkül" akarják alkalmazni saját módszereiket. A **magyarok nem értik** a "mindenkinek mozogni kell", "a nincsenek határok" elvet és ez így náluk csak növeli a bizonytalanság érzést, nem veszik észre ennek a módszernek a szervezetre és az egyénre gyakorolt pozitív hatásait. A különböző participációs vezetési módszereket a magyarok nem egyszer úgy alkalmazzák, hogy nem értik azok lényegét, az amerikaiak pedig ezt nem veszik észre. A **magyar vezetőknek túl sok energiáját köti le saját alkalmazkodása**, ezért a szemlélet és stílusváltáshoz szükséges meggyőző munka elmarad az alsóbb szinteken. Egymás hiányos ismeretéből, a nyelvi nehézségekből, hibás következtetések, negatív előítéletek származnak. Így az emberi tényezőkben még jelentős tartalékok vannak a szervezet hatékonyságát illetően, még ha a fejlődés ebben számszerűen le is mérhető. A vállalat esete különlegesen tanulságos lehet, hiszen követhetővé, mérhetővé válik, az egyik legújabb vezetési módszer alkalmazása a magyar gyakorlatban, miközben a külföldi befektetők nagy része még nem jutott el ennek "otthoni" bevezetéséig sem.



Mindezek után összességében áttekintve a nemzetközi vállalatok menedzsmentjének külföldi és hazai gyakorlatát óriási szakadékot láthatunk. Míg "otthon" néhány helyen már az "ember-orientált vezetés" aratja a sikereket, addig nálunk legtöbb helyen még mindig az ember legkevesebbet számító termelési tényező. A jövő nagy kérdése, hogy a változások, amelyek között számos gazdasági, kulturális pozitívum is van, (hiszen hol lennének a külföldi tőke nélkül!) egy szerves fejlődés irányába mutatnak-e amelyek egy versenyképes gazdaságot hoznak létre, avagy egyre nagyobb kiszolgáltatottságot eredményeznek és így egyre nagyobb számban "rabszolgákat" hoznak létre.

A menedzsmentben található különbségek erre is utalnak, annak ellenére, hogy ez a külföldi tőke ("rabszolgatartók") számára is hátrányos, hiszen a gyarmatok, a rabszolgák egy idő után biztosan fellázadnak. Márpedig nekünk magyaroknak ebben van tradíciónk!

#### IRODALOM:

Balaton K. - Makó Cs.: Influence of privatization on business organization, EMOT Workshop, Bp. 1995.

Bartlett Ch. - Ghoshal S.: Changing th Role of Top Management: Beyond Systems to People, Harvard Business Review, May-June 1995.

Hirschhorn L. - Gilmore Th.: The New Boundaries of the "Boundaryless" Company, Garvard Business Review, May-June 1992.

Kaucsek Gy.: Multinacionális vállalatok Magyarországon, MKI, Bp. 1995.

Kaucsek Gy. - Poór J. - Ternovszky F.: Kis és közepes méretű vegyesvállalatok menedzselésének, munkaügyi tevékenységének jellemzői, Ipargazdaság, 1992/2-3.

Peters T.J. - Waterman R.H.: A siker nyomában, Kossuth Könyvkiadó - Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1986.

Wilkinson A. - Achters P.: When two cultures meet: new industrial relations at Japanco International Journal of Human Resource Management, Vol. 6, Number 4, 1995.

The ABB of management, The Economist, January 6th 1996.