

(through their expertise, personal and business contacts, task orientation, loyalty etc.). Membership of an age group is not a merit in itself, but other things being equal, promotion within the company should be preferred to the appointment of outsiders, so as to encourage longer-term attachment of employees to their firms.

There are various means often used in Japan of reinforcing employees' attachment to their firms, and these do not necessarily entail a significant increase in overhead costs. They include excursions, celebrations, sports events, bargain sales, counselling and so on. Small souvenirs, gifts and company symbols (such as ties, scarves, ballpoint pens, badges, bulletins and business cards) or merely letters of thanks and congratulations are often favourably received. There seems to have been a long-term neglect in Hungarian companies of this kind of in-house PR.

Unrealistic though it may still sound at present, the Japanese system of just-in-time delivery should also be adopted in Hungary. It will be brought to the fore by considerations of competition and efficiency primarily under conditions where the role of the market is increasing and will continue to do so. Fewer and fewer companies will be forced or able to afford

to produce every component themselves or hold large stocks. In more general terms, much more emphasis will have to be placed on keeping one's word, notably in abiding by contract and payment terms. Personal relations will gain an entirely new meaning when the benefits rendered and received cease to originate from a neutral anonymous source. Favours and preferences will be granted on ground of performance, rather than old friendships. The decisions of company managers will depend on considerations of reliability and profitability.

Just as if to prove that the call for more importance rendered to Japanese management methods is not merely wishful thinking, it was most reassuring to note recently that scientific and educational publications started to devote more space to relevant literature, and a number of institutions of higher education decided to (re)launch various courses on such methods or at least also covering them in their curricula. Thus, based on all the above, the proper answers to the questions raised in the title should be in the affirmative.

Author: Director, Japan East and Southeast Asia Research Centre, Institute for World Economics, Hungarian Academy of Sciences

ÖSSZEFOGLALÓ

Tudjuk-e adaptálni, kell-e alkalmaznunk a japán menedzsmentmódszereket?

Sajnos, fölös számban vannak olyan menedzserek, sőt, politikacsinálók is Magyarországon, akik különösebb habozás nélkül nemmel válaszolnának a címben feltett kérdésekre. Leggyakrabban felhozott érvük még mindig a balsorsú Suzuki-eset, amikor az esztergomi Suzuki-gyár majdani munkásai rögtön azután sztrájkba léptek, ahogy megérkeztek Japánba a munkahelyi kiképzésre. Ilyen módon tiltakoztak nemcsak egyes munkamódszerek, hanem az étkezés ellen is, mindkettő oly mértékben különbözött az idehaza megszokottól.

Bár a fenti történet Japánban és néhány más távolkeleti országban is nagy nyilvánosságot kapott, és az ügy kétségkívül hozzájárult ahhoz, hogy ideiglenesen megállt a régióba irányuló beruházás, nem szabad arra következtetnünk, hogy a eltérő munka- és irányítási kultúra összecsapott volna. Sokkal inkább arra mutathat rá, hogy egyfelől az affér megoldása a bölcs ja-

pán kompromisszum- és konszenzusereső módszerrel történt, és ma a Magyar Suzuki az egyik legfontosabb külföldi tulajdonban lévő vállalat Magyarországon, mely jelentős nyugati exportot is lebonyolít. Másfelől bebizonyosodott, hogy a gyerekes mellődöttség helyett sokkal inkább tanácsos egészen más módszert követni: nem túl nehéz Magyarországon olyan embereket találni, akik örülnek, ha egy nemzetközileg magasan jegyzett vállalatnál dolgozhatnak, főleg, ha a munkanélküliség aránya 10 százalék fölött van.

Az ember továbbá úgy is érvelhet, hogy az úgynevezett japán menedzsmentmódszerek jó néhány eleme gyakorlatilag része a mi „saját” munkakultúránknak is. Ki kételkedhet például abban, hogy nyilvánvaló hasonlóság van a mi stábértekezleteink (vagy speciális brainstorming-üléseink) és a Japánból ismert minőségi körök összejövetelei között? A korábbi problémák

munkaidő utáni megbeszélése egy-egy sör mellett, egyformán napi gyakorlat mindkét országban.

Mindez persze nem jelenti azt, hogy a japán menedzsmentmódszerek tanulmányozása éppen Magyarországon ne lenne haszon nélkül való. Egy, a VKI által végzett vizsgálat jelentésében összegeztük azokat a japán foglalkoztatási és menedzsmentgyakorlatból leszűrhető tapasztalatokat, amelyek a mi országunkban is alkalmazhatók lennének.

A csoportszemlélet, a munkaadó tisztelete nem túl idegen a magyaroktól sem. A régi időkre visszatekintve, a szomszédok közötti együttműködés teljesen hétköznapi dolog volt, különösen vidéken. Az átmenet időszakában újra lehetőség támadt a csoportszemlélet feléledésére, a magánsektor tevékenységének terjedése és a nagyvállalatok kisebb egységekre történő szétválása miatt. Nagyobb szavuk lehet az embereknek (vagy legalább így érezhetik) a vállalati döntési folyamatban, s könnyebb végrehajtani a döntéseket. Még a konszenzus kialakításának gyakorlata (vö. nemawashi, ringi) is könnyebb ezen az alapon. A csoportszellem a főnök-beosztott viszonyt is megváltoztatja. Az együttműködés, az összetartás és a szolidaritás nem összeférhetetlen a (kölcsonös) tisztelettel, az egyszerű vezetéssel és a felelősséggel.

A „munkaerő-gazdálkodás” egész rendszere átalakul az új körülmények között. Az olyan „roppant fontos újítások” mellett, mint a személyzeti vezetők átkeresztelése humán erőforrás-menedzserekké, a fejedelmek cégek elszaporodása és egyebek mellett a névlegesnél nagyobb változások ideje is elkövetkezik. Az állástalálás egyre inkább a szakmai érdemeken alapuló versenyfolyamat. Hasonlóképpen a munkaerő keresése is megkívánja a meghirdetett állással és a pályázókkal szembeni követelmények pontos tisztázását. Egy másik japán eljárás, ami sikerrel alkalmazható lehet, az alkalmazottak éves értékelése, bár a Japánban alkalmazott technikai megoldás – az alkalmazottakra vonatkozó részletes információk rögzítése egy formanyomtatványon – valószínűleg nem alkalmas a korábbi rendszerben a személyzeti osztályokkal szemben kialakult negatív megítélés miatt.

Óvatosságra van szükség a Japánban máig érvényesülő szenioritási rendszerrel kapcsolatban. Nem szabad automatikusan az életkor alapján előnyben részesíteni valakit, mert az önmagában nem jelenti, hogy az illető nagyobb mértékben járul hozzá a vállalati erőforrások létrehozásához (szakértelme, személyes és üzleti kapcsolatai, célraorientáltsága, lojalitása révén stb.). Az életkor önmagában nem érdem, de amennyiben az egyéb körülmények egyformák, a vállalaton belüli ösztönzésnek el kellene ismernie azt, ha az alkalmazottak hosszabb ideje tartoznak a céghez.

Számos olyan eszközt alkalmaznak Japánban, amelyekkel erősíthetik a vállalathoz tartozás érzését az alkalmazottakban, s ezek nem feltétlenül járnak nagy költségekkel. Kirándulások, ünnepek, sportesemények, tanácskozások tartoznak ide, továbbá kisebb ajándékok (nyakkendők, jelvények, tollak, névjegykár-

tyák stb.), sőt, a köszönőleveleket, gratulációkat is szívesen fogadják. Megannyi, a hazai vállalatoknál a korábbiakban mellőzött eszköze a belső PR-nek.

Irreálisan hangzik ma, hogy a szállítás „just-in-time” rendszerét be lehetne vezetni Magyarországon. Akkor fog az előtérbe kerülni, amikor a verseny és hatékonyság az elsők között szerepel azon feltételek sorában, amelyek között a piac szerepe állandóan és folyamatosan növekszik. Mind kevesebb vállalat lesz rákényszerítve, vagy lesz képes arra, hogy minden alkatrészt maga állítson elő, vagy nagy készleteket tartson. Általában, nagyobb jelentősége lesz annak, hogy valaki megtartsa a szavát, megmaradjon a szerződés, a fizetési feltételek mellett. A személyes kapcsolatok merőben új tartalmat nyernek. Az előnyök és preferenciák a teljesítmény, s nem pedig a régi barátság alapján alakulnak. A vállalati menedzserek döntéseit a megbízhatóság és a jövedelmezőség határozza meg.

Mintha a japán menedzsmentmódszerek fontosságának bizonygatása már nemcsak egyszerű kívánságot tükrözne. Érdemes figyelni arra, hogy a tudományos közlemények egyre nagyobb teret szentelnek a témának, s mind több felsőoktatási intézmény veszi fel e módszereket oktatási programjába. A fentiek alapján a címben jelzett kérdésekre igenlő választ adhatunk.

Szerzőnk az MTA VKI Japán és Kelet-Ázsia Kutatóközpontjának igazgatója

HIRDETNE LAPUNKBAN?

CSAK EGY telefon 153-13-66!
fax: 131-63-43!

Marketing & MENEDZSMENT

Szerkesztőség és kiadóhivatal: Budapest VI., Nagymező u. 21.
Postacím: 1373 Budapest 5. Pf. 617.

A LAP MÉRETE A/4

Kifutó méret:	205 x 287 mm
Keretes méret:	180 x 255 mm
1/2 oldal	205 x 143 mm/álló
1/2 oldal	180 x 127 mm/álló

HIRDETÉSI ÁRAINK:

1 belső színes oldal:	100 000 Ft
1 fekete-fehér oldal	70 000 Ft
1/2 fekete-fehér oldal:	40 000 Ft

Várjuk jelentkezését!