



ÁLTALÁNOS VÁLLALKOZÁSI FŐISKOLA

INFORMÁCIÓ, TUDÁS, VERSENYKÉPESSÉG

SZABÓ KATALIN:

Tanulás és felejtés
a Magyarországon működő külföldi
vállalatokban

Z. KARVALICS LÁSZLÓ

BENCZÜR DÁVID – LÁSZLÓ GÁBOR:
Versenyelőny-képzés az információs
társadalomban

SZALAVETZ ANDREA:

A vállalati gazdálkodás átalakulása
az „új gazdaság” korában
Magyarországon

SZABÓ LÁSZLÓ:

Az információs társadalom és
-gazdaság Magyarországon
és Európában

KELEN ANDRÁS:

E-civilisztika:
az információgazdaság civil arca

SZEGEDI ZOLTÁN:

Az elektronikus üzletvitel mint
a logisztikai ostorcsapás

PAPP FERENC:

E-világi tendenciák

TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEK

7.

2003 ÁPRILIS

Információ, tudás, versenyképesség

A Magyar Tudomány Napja
országos rendezvénysorozat keretében,
az Általános Vállalkozási Főiskolán
2002. november 4-én tartott tudományos
konferencia anyaga

ÁLTALÁNOS VÁLLALKOZÁSI FŐISKOLA

Budapest, 2003 április

SZERKESZTETTE:

dr. Csáki György tanszékvezető főiskolai tanár,
Általános Vállalkozási Főiskola

KIADJA AZ ÁLTALÁNOS VÁLLALKOZÁSI FŐISKOLA

Felelős kiadó: Antal János főtktár

Felelős szerkesztő: dr. Csáki György

Kiadványszerkesztő: Németh Zsuzsa

Nyomdai előkészítés: Somogyvári Gyuláné

Készült 1000 példányban

ISSN: 1585-8960

TARTALOM

<i>Szabó Katalin: Tanulás és felejtés a Magyarországon működő külföldi vállalatokban</i>	7
<i>Z. Karvalics László – Benczúr Dávid – László Gábor: Versenyelőny-képzés az információs társadalomban</i>	15
<i>Szalavetz Andrea: A vállalati gazdálkodás átalakulása az „új gazdaság” korában Magyarországon</i>	29
<i>Szabó László: Az információs társadalom és -gazdaság Magyarországon és Európában</i>	43
<i>Kelen András: E-civilisztika: az információgazdaság civil arca</i>	59
<i>Szegedi Zoltán: Az elektronikus üzletvitel mint a logisztikai ostorcsapás-effektus ellenszere</i>	65
<i>Papp Ferenc: E-világi tendenciák</i>	75
<i>Szabóné Fenyvesi Éva: A tudásmenedzsment (TM) gyakorlati sikere és a vállalati team-ok közötti kapcsolat</i>	85
<i>Csaba Soczó: Problems with current methods of filling in missing financial data</i>	95
<i>Szakács Ferenc – Bánfalvi Mária – Nagy István – Veres Nóra: Az A-típusú magatartás kapcsolata az agresszivitással és más személyiségjegyekkel</i>	103
<i>TDK dolgozatok annotációi</i>	139

ELŐSZÓ

A hagyomány folytatódik! Az Általános Vállalkozási Főiskola 2002. november 4-én immár negyedszer szervezett tudományos konferenciát a Magyar Tudomány Napja alkalmából – ezúttal „Információ, tudás, versenyképesség” címen. A hagyományoknak megfelelően jelen számunk a Magyar Tudomány Napja alkalmából rendezett konferencia előadásainak szerkesztett változatán alapul. A konferencián a kérdés legjobb, legismertebb hazai szakértőin kívül az ÁVF oktatói is nagy számban képviseltették magukat.

A téma – ezúttal is – napjaink világgazdaságának, s ennek következtében a hazai gazdaságfejlődésnek is egyik kulcskérdése. A modern közgazdasági felfogás termelési tényezőnek tekinti az információt és a tudást is, mi több: ma már nyilvánvaló, hogy az új Millenium nemzetközi gazdasági erőviszonyait a nemzetközi információáramlásban való részvétel intenzitása és hatékonysága, illetve a tudástársadalom kihívásainak való megfelelés képessége határozza meg a nemzetközi versenyképességet. Ez a kihívás, teljesen természetesen, kihívás az egész felsőoktatás, de kiváltképpen a közgazdasági-üzleti felsőoktatás számára. A képzés célja ugyanis nem lehet más, mint a III. évezred tudás-gazdaságában versenyképes munkaerővé képezni hallgatóinkat Ezen törekvésünket tükrözi, hogy az előző évek gyakorlatához hasonlóan, ezúttal is közreadjuk a megelőző tanév díjnyertes Tudományos Diákköri dolgozatainak rövid ismertetését is.

Kötetünkben helyet kapott két, a Főiskolához kapcsolódó doktori ösztöndíjas egy-egy tanulmánya is.

A Kötetet az Alkalmazott Magatartástudományi tanszéken, Szakács Ferenc vezetésével immár évek óta folyó kutatások újabb eredményei zárják. Ez a tanulmány szorosan kapcsolódik az Általános Vállalkozási Főiskola Tudományos Közlemények 6., 2002 áprilisi számában megjelent tanulmányhoz. Reméljük, a kutatómunka kiteljesedésével párhuzamosan a kutatócsoportként is sikeres tanszéki kollektíva további kutatási eredményeivel is jelentkezhethetünk – legkésőbb egy év múlva.

A szerkesztő

TANULÁS ÉS FELEJTÉS A MAGYARORSZÁGON MŰKÖDŐ KÜLFÖLDI TULAJDONÚ VÁLLALATOKBAN

Ha tudtuk volna, hogy mit csinálunk, akkor ugyebár nem nevezhetjük volna kutatásnak.¹

Albert Einstein

Elméletben nincs különbség az elmélet és a gyakorlat között, de a gyakorlatban van.²

Chuck Reid³

A 90-es években zajló rendszerváltás nyomán gazdaságunk évtizedeken át stabilnak, úgyszólván mozgáshatatlannak hitt jellemzőiről kiderült, hogy felettébb ingatagok, tűnékenyek és törékenyek. A közgazdászok annakidején a rendszerváltást egy beszédes angol betűszóval írták körül: A *SLIP*-csúszás (vagyis a stabilizáció, liberalizáció, intézmény-átalakítás, privatizáció) szimbolizálta mindazt, ami a kelet-európai, köztük a magyar gazdaságban a 90-es évek első felében végbement. A fejleményekről könyvtárnyi irodalmat írtak össze, a változásokat azonban – a SLIP logikájának megfelelően – elsősorban, sőt majdnem kizárólag *makro-megközelítésben* taglalták. Az igazi rendszerváltás azonban a *gazdaság mikrostruktúráiban, a vállalatoknál, intézményeknél, az emberek fejében* zajlik. Kutatásunkban⁴ ez utóbbi folyamatot igyekeztünk megragadni és leírni. A mikro gazdaságban zajló eseményeket *nemzeti léptékű tanulási folyamatként* fogtuk fel.

* Egyetemi tanár, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem–Debreceni Egyetem

¹ Angolul: *If we knew what it was we were doing, it would not be called research, would it?*

² Angolul: *In theory, there is no difference between theory and practice; In practice, there is. (uo)*

³ Source: <http://www.quotationspage.com/search.php3>

⁴ *Tanulmányunk megírásakor még nem zárult le jelen kutatásunk ikerkutatása, az „Organizational Learning at International Joint Ventures (IJVs) in Hungary” című kétéves empirikus kutatási projekt, amelyet Marjorie A. Lyles, a nemzetközi stratégiai menedzsment professzora, az Indiana University tanára és Szabó Katalin, a Debreceni Egyetem és a BKAE egyetemi tanára vezetnek. E kutatásban való aktív részvételünk segítségünkre van abban, hogy az OM Kutatási és Fejlesztési Helyettes Államtitkársága megbízásából folytatott jelen kutatásunkat nemzetközi összefüggésekbe ágyazzuk, s egyéni eredményeinket nemzetközi megmérettetésnek tegyük ki. Az itt közölt írás az általunk megszervezett és személyesen lebonyolított mélyinterjúk szövegeinek eredeti feldolgozása és elemzése. A tanulmány kizárólag csak a saját kutatási eredményeinket tartalmazza. Mindazonáltal az együttműködésért köszönettel tartozunk az Indiana University-n szervezett kutatócsoportnak és személyesen Marjorie Lyles-nak.*

Így közelítvén a rendszerváltáshoz, a magam részéről a rendszerváltás elmúlt tíz-tizenkét évét én egy másik – nem kevésbé beszédes – betűszóval jellemezném: *CLIMB*, (*kimászás, felkapaszkodás, előre törés*) aszerint, hogy kinek mi a kedvesebb.

CLIMB	magyarul:
Change	Változás
Learning	Tanulás
Innovation	Innováció
Multiplication	Megsokszorozódás
Bearing	Tűrés (vagyis az előző négy folyamat elviselése, megszenvedése)

Megítélésem szerint *a rendszerváltás első fázisa, valóban slip, azaz csúszás volt*. A lábunk alatt megmozdult a talaj, és globális léptékű külső erők hatására csúszni kezdtünk a liberalizációba, a privatizációba, az intézmény-átalakításba és így tovább. Jelképes, hogy *most a climb van napirenden, azaz a felkapaszkodás, a kitörés*. Azok az alapvetően sikeres vállalatok, amelyeket megintertjüvöltünk egyértelműen felfelé kapaszkodnak, másznak, törnek a lejtőn. A *CLIMB* a magyar vállalati emberek szemszögéből nézve már nem passzív történés, ezeket a folyamatokat alapvetően nem külső erők mozgatják, itt már mindenkinek magáért kell kapaszkodnia a csúcs, de legalábbis a korábbinál magasabb pontok felé. A kitörést, feltörést, kikapaszkodást most egyetlen nézőpontból szeretném megvizsgálni a humán tőke, magyarul az emberek szempontjából.

Változások

Meglepett bennünket, hogy milyen gyorsak és drámaiak voltak a változások a humán tőke természetében. A változásokat az alábbiakban írhatjuk le:

1. *Változás a foglalkoztatottak számában* (olyan is előfordult, hogy a létszám a korábbi ötödére csökkent, a feleződés, harmadolás egészen általános), miközben a munkafeladatok nem csökkennek, sőt olykor jelentősen bővülnek
Előny: egyfajta természetes kiválasztódás ment végbe, a kisebb csapat, általában minőségileg jobb csapat.
2. *Változás a foglalkoztatás jellegében és stabilitásában* (Sok az ún. atipikus munkaerő, ideiglenesen, szerződéssel foglalkoztatott.) A hagyományos 8 órás foglalkoztatás, amely Nyugaton évtizedeken keresztül bomlott fel, nálunk egy évtized alatt jelentősen háttérbe szorult. A meglévő 8 órás munkahelyek is bizonytalanná váltak. A legtöbben állandóan fel vannak készülve arra, hogy bármikor elveszíthetik a munkájukat.
Előny: a munkahelyek nagyobb megbecsülése, a vattalétszám, a színekúrák megszűnése, a foglalkoztatás rugalmas igazítása a feladatokhoz.
„Ez olyan rendszer, mint a színház, ahol egy szezonra szerződtenek valakit, és aztán a szezon végén minősítik, hogy megújítják-e a szerződését, vagy sem. Nálunk *állásban nincsenek* újságírók.”⁵

⁵ Az idézőjelbe tett és beljebb kezdődő mondatok interjúalanyainktól származnak. Az anonimitás biztosítása érdekében közelebbi forrást nem adunk meg.

3. *Változás a munka intenzitásában.* A munkaintenzitás növekedése, pontosabban a növekedés mértéke meglepett bennünket. A javuló makrotermelékenységi adatok nem kis részben az intenzívebb munkából következnek. Nemcsak a munkaintenzitás nőtt, hanem a munkamennyiség is. Különösen adminisztratív területeken hosszú a munkaidő, jellemző a munkaviszonyok de facto szabályozatlansága.

Előny: rugalmas alkalmazkodás a gyorsan változó piaci és technológiai követelményekhez.

Interjúalanyaink a következőképpen írják le a jelenséget:

„Hirtelen nagyon-nagyon sok feladatunk volt az indulásnál. Akkoriban *ismeretlen fogalom volt a munkaidő vége, egybefolytak a napok, a hetek.* Ezekre az időkre azonban nagyon kellemesen emlékszünk vissza, s sokszor csodálkozunk is magunkon, hogy milyen szépen megoldottunk mindent.”

„Amikor tízórányi munkánk van, akkor azt *nem hagyhatjuk csak úgy félbe, azt meg kell csinálni.* Ehhez fokozatosan hozzászoktak az emberek. Már nem is kell mondanom, hogy tovább kell benn maradni, amikor például a negyedéves mérleget kell lezárunk. Mindenki tudja, hogy ilyenkor esetleg este tíz órakor fog hazamenni, s a családi dolgokat akkor otthon a reggeli órákban intézi el. Az embereket nem kellett erre kényszeríteni, mindenki megértette. Ebben talán az is benne van, hogy az emberek *félnek attól, hogy esetleg elvesztik a munkájukat.*”

4. *Változás a munka természetében:* új foglalkozások, új funkciók a vállalatoknál. (A kontrollingtól a rendszergazdáig.) Megtévesztő – a kontrolling látszólag ugyanaz, mint a belső ellenőrzés, de egyáltalán nem ugyanaz. A logisztika sem azonos a szállítás-raktározással!

Tanulás

Már az előző fejeleményekből is jelentős tanulási igény következik. Vizsgálatunk főként a tanulás módjára, mikéntjére irányult. Nagyon sok érdekes eredmény jött ki e tekintetben a mélyinterjúkból. Ezek közül itt csak néhány dologra hívom fel a figyelmet:

1. *Sokat, sőt rengeteget tanultak a külföldiektől* (ez vitatott az irodalomban, de különösen a politikában)
„Tanultunk a külföldiektől. Sokat. Egyértelműen a japánoknak volt a legnagyobb szerepe abban, hogy szert tettünk a legkorszerűbb menedzseri és technológiai tudásra. Én a legjobbkor kerültem a céghez, 1991-ben. A megalakulás körüli bizonytalanságok után ugyanis igen intenzív tanulási folyamat indult meg. A cégnél dolgozó japán igazgatóhelyettes és az idelátogató más japán vezetők is, tanították, ellenőrizték, befolyásolták az itt dolgozókat. Erős közvetlen hatásuk volt a szemlélet átalakulására”
Természetesen akadnak ezzel ellentétes vélemények is, de túlsúlyban vannak azok, akik a külföldiektől való intenzív tanulás jelentőségét húzták alá.
2. *Minél terjedelmesebb a korábban felhalmozott tudás, azaz minél nagyobb a „tudás-hóglyó” az induláskor, annál nagyobb az új tudás „tapadási felülete”* – egyéni, és vállalati szinten egyaránt. A régi tudás nem annyira (talán nem is elsősorban) a korábbi piacgazdasági kísérletezésnek köszönhető, hanem inkább az ország nyitottságának, a vállalatok nyugati piacokon való jelenlétének. Nyugati elemzők még most is sokszor azt hiszik, hogy a piaci viselkedésminták az első külföldi befektetőkkel érkeztek hozzánk. Valójában a kis, nyitott gazdaságban számos vállalat az exporttevékenység révén már korábban is intenzív érintkezésben volt a nyugati partnerekkel, és a külpiacokon kénytelen volt piaci szereplőként fellépni.
„A rendszerváltás, illetve a piacgazdasági szemlélet megjelenése nem jelentett újdonságot nekünk. ...Hiszen a cég már kb. 10-12 évvel a rendszerváltást megelőzően, például már Amerikába szállított. De nemcsak oda, hanem más nyugati piacokra is. Tehát a nagyvállalat már akkor piacgazdaságokkal állt kapcsolatban. Ráadásul, nemcsak mint egyszerű beszállító, hanem mint szellemi terméknek a tulajdonosa is. Tehát saját konstrukciókat, saját tervezésű X termékeket adott el világcégeknek. Ez az állami nagyvállalat tehát nemcsak a szocialista országoknak szállított, hanem Amerikába és még más országokba is, például Közép-Keletre, Egyiptomba, Algériába. Franciaországban és Angliában is voltak ennek a cégnek kapcsolatai. Magyarán szólva, mi már a rendszerváltást megelőzően megtanultuk azt, hogy nemcsak az a gazdaság létezik, amit szocialista

gazdaságként aposztrofáltak, hanem van piacgazdaság is. Ahol kemény törvények uralkodnak, s ahol nincsenek tekintettel arra, hogy itt nálunk milyen a társadalmi berendezkedés és mekkorák a költségek stb. Meg kellett tanulnunk, hozzá kellett szoknunk már akkor ahhoz, hogy a piacon az ott uralkodó kereslet-kínálati viszonyok határozzák meg azt, hogy mit mennyiért lehet eladni, és nem a párttitkár. Ilyen szempontból tehát ez a váltás nekünk, nekem nem jelentett semmi újdonságot.”

3. A vállalatok elsősorban a marketing területén tanultak sokat a külföldiektől – noha természetesen más területeken is lényeges volt a tudástranszfer. *A formális ismeretek átadásánál nagyobb jelentőségűnek tűnik számunkra a szemlélet*, amit a magyarok a külföldiekkel való együttműködés révén tettek magukévá. A külföldiek az alábbi szemléletformák felé nyomták a magyarokat:

- a.) racionalitás, kiszámíthatóság,
- b.) az eredmény-centrikusság,
- c.) a költségérzékenység,
- d.) a minőségérzékenység,
- e.) az önállóság és
- f.) a csapatomunka.

Fentieknek természetesen voltak előzményei vagy nyomai a szocialista időkben is, amint azonban arra több interjúalanyunk rámutatott, ezek igazából mégis a külföldiek megjelenésével kerültek középpontba. Két érdekes interjúrészlettel támasztjuk alá ezt:

„A japánok figyelme a működés egészére kiterjed. Csak olyan kiadást lehet velük elfogadtatni, amit igazolni is tudunk. Májig is bennünk van ez a szemlélet. Nem azt nézi senki, hogy ezért nem érdemes, mert ez csak húsz forint. Amit meg lehet spórolni, azt meg kell spórolni, amit el lehet adni, azt el kell adni. Tudnunk kell, hogy pontosan mi mennyibe kerül, mennyi a kapacitás-lehetőség, hol vannak azok a piaci rések nyugaton, ahol gyors szállítási határidővel, kis mennyiségnek az elfogadásával oda tudunk menni, mert az ottani nagy gyártók azt mondják, hogy ők 20 ezer négyzetméternél kevesebbrel nem foglalkoznak. Mi elfogadjuk az ilyen kis megrendelést is. Ha valami 20 percig tart, az nem tarthat egy fél napig, azt 18 perc alatt kell megcsinálni. Ezek voltak azok a követelmények, amelyeket a japánok felénk közvetítettek. És hát miért lennénk mi rosszabbak, mint akármelyik náció. Ha valaki meg tudja csinálni, akkor mi is meg tudjuk csinálni.”

„A gyártás bevezetése idején az anyacég nagyon szigorúan ellenőrizte, hogy pontosan betartjuk-e az általa előírt követelményeket. Minden egyes hibát, amit vétettünk, számon kért tőlünk. Ha valamit hibásan szállítottunk, akkor a hibát mindig következetesen feljegyezték, és a hiba kijavítását kifizették velünk. A mi technológusunk is rendszeresen járt az anyacéghez egyeztetésekre és az ő minőségellenőrük is rendszeresen járt ide és hozta az észrevételeit, amiket itt aztán közösen megbeszéltünk. A német minőségellenőrzés vezetője minden negyedévben egyszer most is idejön hozzánk. Hozza magával a szükséges dokumentumokat, és megbeszéljük, hogy hol mit kell javítani, mit hogyan kell csinálni... A magyaroknak általában hibája, hogy hiányzik belőlük az a precizitás, ami a németekre jellemző. A németek pedig irtó szigorúan számon kérnek minden apró hibát.”

Újítások: A magyarok mindig kitalálnak valamit

Vizsgálatunk fókuszába azt a kérdést helyeztük, hogy mi az újítás helye az átalakult vállalatok életében. Ezzel kapcsolatban többféle „felállás” is elképzelhető.

1. A leányvállalatoktól nem újításokat, ötleteket várnak a cégek központokban, hanem a feladatok minél tökéletesebb végrehajtását.
2. A permanens innovációk korszakában, senki sem menthető fel az alól a kíváncsian alól, hogy használja a fejét is, s ne csak mechanikusan hajtsa végre a feladatokat. Ha ez így van, akkor a külföldi tulajdonosok a leányvállalatokban is innovatív megoldásokat várnak az ott dolgozóktól.
3. Az újításokat nem akadályozzák, de nem is szorgalmazzák különösebben az anyavállalatok, *jönnek azok maguktól is*. Az interjúk mintha ennek a harmadik forgatókönyvnek az érvényesülését támasztanák alá.

A meginterjúvolt magyar menedzserek *többsége* kreatívabbnak és ötletesebbnek tartja a hazai munkaerőt, mint a túlságosan szűkre specializálódott, „túl szabályosan” gondolkodó külföldit. Ezt a vélekedést interjúalanyaink több példával támasztották alá, és a vállalati vezetők némelyike e sajátos komparatív előny okát a magyar múltban a történelmi hagyományokban véli megtalálni.

Példák:

„A magyarok nem tudják megtagadni *újító természetüket*. Bár nem volt rá igazán beruházási keret, csináltunk egy újfajta ízesített élelmiszert.⁶ A cég műszaki emberei egy teljesen új terméket kreáltak. A fejlett országokban ennek a terméknek nagyon sok speciális változata létezik. Itt mi ezekhez képest is egy újfajta speciális termékváltozatot fejlesztettünk ki. A találmányosság abban is megnyilvánult, hogy beruházási lehetőség híján egy olcsó betonkeverőt vettünk, és a betonkeverőben állítottuk elő az új produktumot, kiegészítve a keverőt egy rozsdálló puttonnyal. A betonkeverő ugyanis éppoly jó volt erre a célra, mint a drága célberendezés, csak éppen sokkal olcsóbb

„Amikor a mobiltelefonok bejöttek, még teljesen természetes volt, hogy a telefonálás drága. Kollégámmal együtt megkerestük a lehetőséget arra, hogy hogyan lehetne olcsóbban telefonálni a mobiltelefonon. Tehát a beszélgetés így most már két mobiltelefon között megy a kollégák között. Ez saját rendszer.”

„Volt az egyik dolgozónak egy érdekes javaslata. A termékeinket mi feltekercselve értékesítjük... Ehhez tudni kell, hogy ezeknél a kihúzott anyagoknál, a végleges méretnél mindig valamivel hosszabb anyagot kell gyártani, mert a komprimálás alatt összemegy. De az kérdés, hogy mennyivel hosszabbra kell gyártani. Mi eredetileg túlságosan hosszúra hagytuk, és mindenkinek többet adtunk át, mint amennyiért fizetett. Az említett munkás javaslata alapján rövidebbre lehetett gyártani a tekerceket, úgy, hogy senkit nem csaptunk be. Pár centivel rövidebb tekercek, és gondolják meg, hogy az évente mennyi megtakarítást jelent az alapanyagban és mindenben! Igen, ez több millió megtakarítást jelent évente.”

Némi ellentmondás érzékelhető a között, hogy interjúalanyaink mennyire hangsúlyosan kezelték a kreativitást és a között, ahány tényleges újítást említettek a beszélgetések során. Ez talán azzal is magyarázható, hogy az innovációkra vonatkozó kérdést az utolsó kérdéscsoportban tettük fel interjúalanyainknak. Az innovációs esetek viszonylag kisebb számában nyilvánvalóan szerepe van annak is, hogy sok vállalatnál *leépítették a módszeres kutatásokat, karcsúsították, vagy teljesen bezárták a kutatórészlegeket*. Mi több, a velük kapcsolatban álló ipari kutatási kapacitások is összezsugorodtak.

Több cégnél tapasztaltuk azt az érdekes megoldást az újítások bátorítására, hogy ha valaki jön egy ötlettel, s azt úgy látják, hogy jó és megvalósítható, akkor 24 órán belül jutalmat kap érte.

A beszélgetésekből is kiviláglik, hogy milyen nagy szerepet játszik a *szabad, korlátozásmentes gondolkodás* az újítások létrejöttében. A standardizálás, a gondolkodási folyamatok egységesítése, egységes algoritmusba rendezése, az algoritmustól való eltérés lehetőségének a kizárása az üzemi újítások halálát, de legalábbis elsoványodását jelenthetik. Nagy kérdés, hogy a szabványosításra, egységesítésre törekvő külföldi vállalatok nem áldozzák-e fel leányvállalataiknál az újító szellemet a hatékonyságnövelő standardizálás oltárán.

Megsokszorozódás

Az emberi tőke – bár ezt igen nehéz lenne számszerűsíteni és mérni – többféle értelemben is megsokszorozódott.

1. *Verzatil munkaerő: „Egyet fizet-ötöt kap”*. A piaci ingadozások nagy amplitúdója azt követeli a cégektől, hogy csak olyan dolgozókat tartsanak, akik egy személyben több feladatot is képesek ellátni. Egyszer abból a termékből, máskor amabból kíván többet a piac, egyszer az egyik gép, máskor a másik terhelése nagyobb, egyszer controllerre van nagyobb szükség, máskor könyvelőre.

⁶ Bár ez a megfogalmazás így egy kicsit „bénának” tűnik, az anonimitás érdekében azonban tartózkodunk a konkrét alapélelmiszer megnevezésétől.

„Azt mondhatnánk, hogy a munkatársaink egy-két évenként tanultak meg egy új szakmát. Ez különleges kihívás, mert én azt a rendszert vezettem be, hogy minden kollégának minden szakterülethez értenie kell. Régen egy újságírónak mi volt a dolga? Cikket írt. Felvette az információt, és abból készített egy kéziratot. Ezzel a maga részéről be is fejezte a dolgot. A kéziratot átadta a szerkesztőnek, a szerkesztő átadta a nyomdának, és így tovább. Ma mi egy újságíró dolga? Először is, nincs is nálunk újságíró! Ma egy újságíró a következő dolgokat csinálja (és ezek mindegyike egy új szakma megtanulását jelentette): először is ugyanúgy felveszi az információt, mint korábban. Utána ezt beviszi a számítógépbe. E mellett minden egyes kolléga rendszeresen komplett újságdolgalakat szerkeszt, tehát ellátja a hagyományos szerkesztői-tördelői feladatokat is. Már nincsenek fotósok sem, tehát mindenki készít nálunk sajtófotókat is. Tehát az újságíró fotós is egyben. De ugye közben beindult az újság on-line változata is, és abban is dolgozik. Tehát eddig öt szakmáról beszélünk. Neki ezt mind meg kellett tanulnia. Az emberek is alkalmazkodnak ehhez. Tudják, hogy 2-3 évenként váltaniuk kell. Akik ehhez nem akartak, vagy nem tudtak alkalmazkodni, már nincsenek itt. Most inkább azt látom, hogy vannak emberek, akik ezzel a nálunk szerzett tudással önállósodnak.”

De ugyanilyen igény mutatkozik a verztatilitás iránt a gyártósorok mellett is:

„Nálunk nem úgy van, hogy minden gépen ül egy ember. Hanem van X ember, és úgy igyekszem őket tanítani, esetleg taníttatni, hogy bármilyen szituációban „üzemképesek” legyenek, hogy többféle gépen is tudjanak dolgozni szükség esetén. Az a jó, ha a dolgozó több géphez is ért. A 70 dolgozónak kb. 20%-a olyan, akiket bármilyen gépre rá lehet tenni”.

Ha **mindannyiszor állásidőt fizetnének az ott dolgozónak**, azokban az időszakokban, amikor épp mérséklődik az igény egy adott gép által kibocsátott termék iránt, aligha tudnának a cégek versenyképesek maradni.

A megsokszorozódás trendje nemcsak az egyes munkaerők szakmai kompetenciájára vonatkoztható, hanem érvényes a tudás terjedésére is. Ez az alábbi jelenségekben nyilvánul meg:

- **Másodkézből szerzett tudás:** a külföldi tulajdonú vállalatok révén beáramló tudás nem marad meg a vállalat falain belül, hanem szétpermeteződik a vállalat magyar *partnerei*, *beszállítói*, versenytársai teljes körében. Ezáltal a külföldről behozott tudás tulajdonképpen megsokszorozódik
- **Lábon behordott tudás:** A tudás a vándorló munkaerőn, a tanácsadókon stb. keresztül is átkerül a többi vállalathoz is, a versenytársakhoz (lábon behordott tudás), más kapcsolódó vállalatokhoz, sőt még teljesen más területeken működő vállalatokhoz is.
- **Kétlépcsős tudásátadás:** A külföldiek a vállalaton belül is többnyire csak egy szűkebb körnek adják át a szükséges tudás, s ez a szűkebb kör azután továbbadja a vállalaton belül mindazoknak, akiknek az adott típusú tudásra szükségük van.

„A németek csak a vezetőkkel foglalkoztak, nekik adták át a tudást. A beosztott újságírókkal ők nem kerültek kapcsolatba. A csapatot már a vezetők készítették fel, (nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalata egyik lapjának főszerkesztője)”.

„A tapasztalatokat, amiket szereztem, mindig összesítettem, jelentést készítettem róla. Itthon mindezt egy összefoglaló elmondtam, illetve írásban is összefoglaltam, s ezt minden kolléga megkapta, s abból azt tudta hasznosítani, ami számára érdekes és hasznos volt.”

2. **Átterjedés az üzleti szférán túli szektorokra.** A tovaryűrűző (multiplikátor) hatás még olyan területekre is kiterjed, mint az állami hatóságok és az egyetemek.

Az Ericsson például forradalmasította a Műszaki Egyetem informatikus és villamosmérnök képzését, sokkal gyakorlatiasabbá, problémaérzékenyebbé tette azt, közelítette a learning by doing modellhez a hallgatók oktatását. Az állami hivataloknak is rugalmasabbnak kell lenniük. Nem tarthat például két hétig egy vámvégintézés akkor, amikor a versenyben a másodpercek is számítanak. A közös vállalatok nyomásgyakorlása az állam irányában valamennyire módosítja (vagy módosítani fogja) az állam bürokratikus természetét. Hiszen az államok is versenyeznek a befektetőkért.

Túrés

Az interjúk sorából egyértelműen azt a konklúziót vontuk le, hogy a külföldi tulajdonú vállalatokban dolgozók jól alkalmazkodtak az egymást érő változásokhoz. Túrték a nehézségeket, elfogadták a korábbiaknál sokkal nagyobb kihívásokat, zúgolódás nélkül alkalmazkodtak a szigorúbb követelményekhez. Különösen azért figyelemre méltó ez, hiszen nagyobb részük olyan körülmények között szocializálódott, amikor a változások relatíve lassúak, a munkaerővel szembeni követelmények pedig mérsékeltek voltak.

„Érdekes dolog az, hogy az elmúlt tíz évben sokszor éreztük úgy, hogy na, ha ezen most túl leszünk, akkor majd fellélegezhetünk. Az átalakulás óta azonban ezt még hónapokra sem sikerült elérni. Soha nem volt egy pillanatra sem leeresztés, mindig jött valami újabb erőpróba, mert mindig jött valami új feladat, ami még több energiát igényelt, mint a korábbiak. Mindig volt valamilyen kihívás, aminek meg kellett felelni.”

Egyelőre úgy tűnik, hogy a tektonikus földmozgások a munka világában nem jutottak nyugvópontra, a *változás állandósul*. A jövőre nézve azonban biztató jel lehet, hogy a menedzserek többsége nemcsak kényszerűen alkalmazkodik, hanem sok tekintetben azonosul is a változásokkal:

„Szinte átmenet nélkül csöppentünk abba a rendszerbe, amelyet piacgazdaságnak neveznek. Illetve hát valamiféle átmenet azért csak volt, különböző buktatókkal, magával a privatizációval, annak a visszaságával – ezzel mind szembesültünk. Maga a piacgazdaságra való áttérés ez, számomra – én úgy érzem, hogy – pozitív változást hozott. Én úgy érzem, hogy ez az új rendszer sokkal inkább kihozta belőlem a pozitívumokat.”

