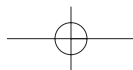
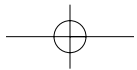
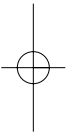


SZABÓ KATALIN • KOCSIS ÉVA

# Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban





**SZABÓ KATALIN • KOCSIS ÉVA**

---

# Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban

Oktatási Minisztérium, Budapest, 2003

Készült az Oktatási Minisztérium Kutatás-Fejlesztési Helyettes Államtitkársága megbízásából a TAN-2000-29. kutatási szerződés alapján.

A tanulmány alapjául szolgáló kutatások a National Science Foundation of the United States, Grant SES 0080152 támogatásával folytak. A szerzők véleményei, kutatási eredményei, következtetései és javaslatai nem szükségszerűen tükrözik a National Science Foundation nézeteit.

Koordinátor

**Imre József**

Lektorálta

**Kuczi Tibor**

**Voszka Éva**

A jelen kiadvány egészében vagy részleteiben a forrás megjelölésével idézhető.  
A kiadványban kifejtett nézetek a szerzők nézetei, és nem feltétlenül tükrözik az Oktatási Minisztérium álláspontját.

© Szabó Katalin, Kocsis Éva, Oktatási Minisztérium, Budapest, 2003

ISBN 963 210 546 x

## Tartalom

Köszönetnyilvánítás	9
<b>Bevezetés</b>	<b>11</b>
Mi a vegyes vállalat? Mi a szervezeti tanulás?	13
Miért írtuk meg ezt a könyvet?	17
Megközelítések és módszerek – a kettős tanulás	18
A tanulási képességek módosított modellje	23
Szakirodalmi előzmények	26
A mélyinterjúkról	28
I. rész	
<b>A SZERVEZETI TANULÁS FORMÁI ÉS MOZGATÓRUGÓI</b>	
1. fejezet	
<b>Hogyan tanulnak a vegyes vállalatok a külföldi anyacégtől?</b>	<b>33</b>
A külföldi menedzserek meghatározó jelenléte	33
Tudástranszfer beszállítás révén – a beszállító arisztokraták	35
A munkába ágyazott tanulás	38
Tanulás nézelődés révén – tanulmányi kirándulások az anyacégnél	40
A repülő tanítómesterek – tanulás a külföldi partnerek rövid látogatásai révén	43
Tanulás ellenőrzés révén	44
Tanulásfelelős – külföldi mankó az első időkben	45
A hazai és a külföldi tudás ötvözése	46
A lokális jelenségekhez való alkalmazkodás	49
Tanulás – szükség szerint	50
Uraktól levetett holmi, avagy elzárják-e a tudásukat a külföldiek a magyaroktól?	51
A külföldi tanítómesterek és a tudásáramlás kétirányú utcája	54
	5

2. fejezet	
<b>A külső források szerepe a szervezeti tanulásban</b>	<b>59</b>
Formális tréningek	59
Tanácsadók igénybevétele	67
Lábon behordott tudás	71
Kiállítások, prospektusok, irodalmi források	72
3. fejezet	
<b>Mit tanulnak a vegyes vállalatok a külföldiektől?</b>	<b>75</b>
A marketing és az üzleti működés tanulása – felsőfokon	75
Technológiai kihívások és a többes tanulás	79
Minőségbiztosítás – logisztika	80
Átmenet az új gazdaságba – az információs technológiák tanulása	81
A szemlélet átalakulása	87
4. fejezet	
<b>Mikor és miért? A tanulási folyamat üteme és mozzgatórugói</b>	<b>97</b>
Tanulási folyamat – tudástranzfergörbe	97
Mi hajtja előre a tanulási folyamatot?	104
II. rész	
<b>A VEGYES VÁLLALAT – A TANULÁS LABORATÓRIUMA</b>	
5. fejezet	
<b>Szervezetfejlesztési kurzus – a privatizáció mint tanulási folyamat</b>	<b>113</b>
Anti-Bourbonok	113
Privatizációs „hőstörténetek”	115
Nagytakarítás	121
Technológiai megújulás	122
Professzionizálódás	123
Kevesebbrel többet – karcsúsítás	125
A piaci szemléletre való átállás – közvetlen piaci jelenlét nélkül	126
6. fejezet	
<b>A döntési folyamatok újratanulása</b>	<b>129</b>
Korlátok közé szorítva – tanulás másodhegedűs szerepben	130
A mozgástér kitérítése – szabadságra vagyunk ítéltetve	136
A bizalmi tőke felhalmozódása az együttműködésben	141
Döntési fórumok – a tudásátadás intézményei	144
Újfajta vezetői gyakorlat, vezetői stílus	146
Kihívások és válaszok	152

7. fejezet	
<b>„Sohasem tudhatjuk, hogy mit hoz a múlt”</b>	
<b>A szocialista örökség lenyomata és felülírása</b>	<b>158</b>
Nehezen kitörölhető beidegződések	158
Előreszaladó cégek – a piac megismerése nem 1989-ben kezdődött	163
Mit érdemes továbbvinni a szocialista időkben felhalmozott tudásból?	168
Felejtés – a régi ismeretek felülírása	174

### III. rész

## A Z E M B E R I T É N Y E Z Ő

8. fejezet	
<b>Emberitőke-felhalmozás Magyarországon működő vegyes vállalatokban</b>	<b>177</b>
Semmi sem maradt a régiben – a változás állandósult	177
Körülményekhez szabott foglalkoztatás	179
A verzatil munkaerő	181
A hagyományos munkaviszonyok fellazulása	183
A munkaintenzitás növekedése, avagy az új időszemlélet	187
Nagy váltások – személyes kihívások	189
A munkahely szociális szerkezetének a megváltozása	191
Teljesítményértékelés és -ösztönzés	195
Munkarend – munkafegyelem	198
Ellenőrzés – önellenőrzés – büntetés	200
A vállalati légkör javítása – a lojalitás megnyilvánulásai és forrásai	202
Öreg pingvinek, avagy a generációs szakadék	205
Vagy megszökik, vagy megszökik	209
9. fejezet	
<b>A társaságok és menedzsereik. Vezetői életutak vegyes vállalatokban</b>	<b>211</b>
Útfüggőség és hajtűkanyarok	212
Nyelvtudás	216
Karrierutak	221
10. fejezet	
<b>Kultúrák találkozása a vegyes vállalatban. Halványuló törésvonalak</b>	<b>225</b>
A szovjet minta és a reformok egymással ellentétes hatása a magyar vállalati kultúrára	225
Szembesülés a nyugati magatartásmintákkal	227
Az órák másként járnak – az időszemlélet különbözősége	233
Alkalmazkodás a külföldiekhez	237
A tévedések vígjátéka, avagy fokozatos közeledés a kommunikációban	242
A külföldi partnerek nemzeti sajátosságai és hatásuk a döntéshozatalban	249

## IV. rész

**VERSENY, KREATIVITÁS, ÉLETKÉPESSÉG**

## 11. fejezet

<b>Az eladók piacától a vevők piacáig</b>	<b>253</b>
Alkalmazkodás a vevők piacához	253
Marketing – a piac megdolgozása és meghódítása	262
Verseny és versenyképesség	279
Klasszikus és új versenyeszközök	271
Verseny – bizalom – együttműködés	280

## 12. fejezet

<b>Duplahurkú tanulás – újítások és túlélés a vegyes vállalatban</b>	<b>283</b>
Újítások az átalakult vállalatokban	283
Az ötletek forrásai	289
Az ötletek jutalmazása	292
A külföldiek paradox hatása – lendítőerők és akadályok	294
A túlélés titka	298
Epilógus	309

**Függelék**

1. A mélyinterjúkra vonatkozó összefoglaló táblázat	311
2. Kérdések a mélyinterjúkhoz	312

**Irodalom**

<b>Angol nyelvű tartalom</b>	<b>315</b>
	<b>323</b>



## Köszönetnyilvánítás

Egy könyv megjelenése sohasem csak azoknak a nevéhez fűződik, akik a borítón szerepelnek. A munka terjedelmével és időtartamával a legtöbbször arányos a segítőtársak: támogatók, munkatársak, szerkesztők és barátok névsorának hossza, akik így vagy úgy rajtuk hagyták a kezük nyomát a kézíraton. E körül a könyv körül is sokan bábáskodtak, és ezért őszinte köszönettel tartozunk mindannyiuknak. Legelőször azonban interjúalanyainknak szeretnénk köszönetet mondani, akik e könyv igazi szerzői, hisz minden „tudásunk a tudásról”, a magyarországi vegyes vállalatokon belül áramló ismeretekről, a tanulás jellegéről, csatornáiról, hatásairól tőlük ered. Mi csak íródeákok voltunk. Papírra vetettük, elemeztük, rendszereztük, és ily módon megőriztük az utókornak egy gyorsított és igen intenzív tanulási periódus történéseit, összefüggéseit, tanulságait. Krónikát írtunk egy sajátos szemszögből, a tanulás nézőszögéből. Krónikát írtunk az átmenet keserves és felemelő évtizedéről, amelynek végére más emberek lettek azok, akik az 1980-as évek végének és az 1990-es évek elejének sokkhatására elindultak, hogy az átmenet képzeletbeli iskolájában mindent újratanuljanak. Nemcsak köszönetünknek, de irántuk érzett megbecsülésünknek is szeretnénk e lapon hangot adni.

Köszönetet kell mondanunk az Oktatási Minisztérium Kutatás-Fejlesztési Helyettes Államtitkársága volt és jelenlegi vezetőinek, hogy a TAN–2000–29. számú kutatási szerződés kertében lehetővé tették ennek a munkának az elkészülését. Név szerint is köszönet illeti *Balogh Tamás* főosztályvezetőt és *Imre József* főosztályvezető-helyettest, a kutatás koordinátorát, ők mindent megtettek, hogy a könyv mögött álló munka minél inkább zökkenőmentes lehessen. *Haász Albertné* – mint korábbi könyvünknel, most is – magára vállalta az ezzel járó szervezést a minisztériumon belül, köszönjük neki is.

A könyv nemcsak a Kutatás-Fejlesztési Helyettes Államtitkárság nélkül nem

jöhetett volna létre, hanem azoknak a szervezeteknek a közreműködése nélkül sem, amelyek az anyag összegyűjtéséhez adtak segítséget. Ószinte köszönettel tartozunk a *Szili Mártának*, a Joint Venture Szövetség ügyvezető igazgatójának, aki nagy segítségünkre volt abban, hogy a megkeresett vegyes vállalatok vezetői időt és figyelmet szenteljenek kutatásunkra. Rendkívül hálásak vagyunk a Dun & Bradstreet Hungária Kft.-nek és *Kasnya Csabának*, a Dun & Bradstreet regionális igazgatójának, aki egy több mint húszezer magyarországi vegyes vállalat adatait tartalmazó adatbázist bocsátott rendelkezésünkre.

Az anyag feldolgozásához, az elemzési keret kialakításához leginkább az a kutatás járult hozzá, amelyet *Marjorie Lyle*sszal, az Indiana Egyetem professzorával és munkatársaival – *Charles Dhanaraj*, *H. Kevin Steensma*, *Tihanyi László* és *Jeffrey Barden* – közösen folytattunk. A közös munkáért köszönettel tartozunk.

Köszönet jár *Voszka Évának* és *Kuczi Tibornak*, a könyv lektorainak, akik nagyban hozzájárultak a kézirat érleléséhez. Köszönet illeti továbbá az OTKA égisze alatt TS 40768. sz. OTKA-szerződés keretében működő Információgazdaság és Identitás tudományos iskola tagjait, különösen *Hámori Balázst*, *Köcski Margitot* és *Négyesi Áront*, amiért a kézirat elolvasásával és értékes észrevételeikkel járultak hozzá a munka jobbításához. Hasonló segítséget nyújtott a szerzőknek *Kovács Gergely* a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem PhD-hallgatója és *Rosta Miklós* ugyanezen egyetem IV. éves hallgatója. Az esetleges hibákért semmiképpen sem ők felelősek.

Végül, de nem utolsósorban köszönetet mondunk mindkettőnk családjának, hogy lemondtak arról a tengernyi időről, amely tulajdonképpen nekik járt volna, és amit a leghasznosabb írás sem ellensúlyozhat.

Budapest, 2003. június

*A szerzők*

