BERÉNYI LÁSZLÓ – HEIDRICH BALÁZS

Párduc vagy elefánt?

Kisvállalatok kulturális sajátosságai Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei empirikus vizsgálatok alapján

A kisvállalatok a gazdasági élet szerves részei. Magas részarányukkal és az általuk folytatott tevékenységek széles körével a gazdaság dinamikáját és rugalmasságát biztosítják. Fejlődésük támogatásáról törvény született (*1999 évi XCV. tv*), kisvállalkozás-fejlesztési központok működnek, regionális fejlesztési és képzési programok célozzák meg őket, mindez szerepük felértékelődését mutatja. Gyakorlati tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy a vállalat-gazdaságtan, de különösen a menedzsment területén rendelkezésünkre álló ismeretanyag, jellemzően nem a kisvállalati szféra sajátos igényeit elégíti ki. A kisvállalatok sajátosságai számukra releváns gazdálkodási eszköztárat kívánnak meg. E megoldások kidolgozásának jelentős gátja, hogy viszonylag kevés időszerű, gyakorlatban is hasznosítható alapozó ismeret áll rendelkezésünkre működésükről.

A VIZSGÁLAT CÉLKITŰZÉSE

A kutatás során abból indultunk ki, hogy a kisvállalati és a nagyvállalati lét eltérő jellemzőkkel bír. Vizsgáltuk, hogy a tulajdonlás, a stratégiaalkotás (kiemelve a növekedést), a szervezési és a vezetési megoldások milyen karakterisztikus vonásokat mutatnak a kisvállalatok esetében.

Első feltevésünk az volt, hogy a kisvállalati karakterisztikus vonások és a közöttük lévő kapcsolatok a szervezeti kultúra vizsgálatával mérhetőek és elemezhetőek.

Másik feltevésünk szerint, a gazdaságban magas részarányt képviselő, változatos tevékenységet végző kisvállalati kör elemei egymástól eltérő kulturális vonásokkal bírnak.

Feltevéseink igazolására empirikus kutatási módszert dolgoztunk ki, amelyet eddig Szabolcs-Szatmár-Bereg megye kisvállalatainak bevonásával alkalmaztunk.

A KISVÁLLALATOK GAZDASÁGI SÚLYA

A kisvállalati vizsgálatok első problémája a kisvállalati lét meghatározása. (*Fülöp, 1994*) A jogszabályok – például a számviteli törvény vagy a kis- és középvállalkozások fejlődésének támogatásáról szóló törvény – az alábbi támpontot adják:

Egy vállalkozást kisvállalkozásnak tekintünk, ha:

- összes foglalkoztatottainak létszáma 50 főnél kevesebb, és
- éves nettó árbevétele legfeljebb 700 millió forint vagy
- mérlegfőösszege legfeljebb 500 millió forint; továbbá
- ha a kisvállalkozásban a rajta kívül eső vállalkozások tulajdoni részesedése külön-külön és együttesen sem haladja meg a 25 százalékot.

Vezetéstudományi szempontból e kritériumok közül az 50 fős létszámbeli korlátot tekintjük a legerősebb mutatónak, ugyanis a vállalkozás vezetési-igazgatási tevékenységének megszervezése szempontjából a tagok száma dominánsabb tényező, mint a pénzügyi elemek.

Kisvállalatok változatos formában, többféle jogi keretben és heterogén tevékenységgel vannak jelen a piacon. Egy részük klasszikus módon egy-egy család megélhetését és önfoglalkoztatását hivatott biztosítani. A kisvállalati forma ma reneszánszát éli, hiszen a nagy- és multinacionális vállalatok beszállítójaként

„Kisvállalatok változatos formában, többféle jogi keretben és heterogén tevékenységgel vannak jelen a piacon. Egy részük klasszikus módon egy-egy család megélhetését és önfoglalkoztatását hivatott biztosítani. A kisvállalati forma ma reneszánszát éli, hiszen a nagy- és multinacionális vállalatok beszállítójaként új lehetőségek nyílnak/nyíltak meg előttük."

új lehetőségek nyílnak/nyíltak meg előttük. (*Román,* 2002) A nagyvállalatok szívesen kötnek beszállítói szerződést kicsikkel – különösen jellemző ez a kereskedelmi tevékenységű nagyvállalatokra – mivel az általuk igényelt sokféle termék és szolgáltatás e szerződések alapján történő megszerzése olcsóbb lehet, mint a tranzakciók vállalaton belüli megszervezése. Az ő szempontjukból tehát a kisvállalati forma a termelés rugalmasságát jelenti – még ha a kisvállalat belső működése ezzel a rugalmassággal nem is jellemezhető.

Kimutatták, az 1970-es éveket követően fokozott kisvállalati aktivitás figyelhető meg, mára a kis- és a nagyvállalatok a gazdaság egyformán fontos pillérének tekinthetőek. A foglalkoztatási arányok ebben az időszakban szintén a kisvállalatok felé tolódtak. (*Román, 2002*) Egyes statisztikák szerint a kisvállalatoknál jelenik meg a foglalkoztatottak közel 70 százaléka! (*Barna, 2001)*

A kisvállalatok gazdasági súlyát jelzi még nagy számuk a gazdálkodó szervezetek között. A KSH kimutatása alapján több mint 950 ezer gazdasági szervezet működik az országban. Ebből mintegy 870 ezer vállalkozás, 400 ezer pedig társas vállalkozás. A létszám szerinti megoszlást megvizsgálva – az ismert létszámú szervezetekről – elmondható, hogy nagyvállalatként, azaz legalább 250 fős létszámmal 0,4 százalékuk működik! Közepes méretű a 2,4 százalékuk, míg kisvállalati méretű a 97,2 százalékuk! Ez közel 332 ezer szervezetet jelent. A kisvállalati formán belül az 1–9 fős méretű ún. mikrovállalkozások dominálnak 90 százalékos aránnyal, de a 10–49 főt foglalkoztató 33 ezer vállalat is a közepes és nagyvállalatok együttes számának 3,5-szerese!

A kisvállalati forma népszerűségét és térhódítását mutatja, hogy míg 2002-höz viszonyítva a nagyvállalatok száma 2,3 százalékkal csökkent, a kisvállalkozásoké átlagosan 6,1 százalékkal nőtt.

Úgy véljük, hogy a kisvállalatok sajátosságaival való foglalkozás – gazdasági súlyuk és a rájuk irányuló fokozódó politikai figyelem miatt – napjainkban nem megkerülhető. Egyre inkább felértékelődnek a vállalati tanácsadással foglalkozók számára is, amelynek ma két jellemző területe a törvényileg kötelező HACCP élelmiszerbiztonsági rendszerek bevezetése, illetve a minőségirányítási rendszerek kiépítése (amely jellemzően a nagyvállalati kapcsolatokban jelenik meg követelményként).

A KISVÁLLALATOK KARAKTERISZTIKUS VONÁSAI

Meghatározhatjuk a kisvállalatok körét különféle méretbeli és számviteli (ún. mennyiségi) mutatók alapján, a működési sajátosságok vizsgálatához azonban ez még nem ad kellő alapot. A kisvállalati lét minőségi mutatója, az ún. vezetés és tőke egységének

„A vezető és a vállalat élete szorosan összefonódik, amelynek hátterében az áll, hogy a vezető (és családja) egy személyben a legfőbb tulajdonos is. A vezető személyes céljai dominálnak a vállalati célok kialakítása során, illetve sajátosan alakul (koncentrálódik) a munka megosztása."

elve (*Barna, 2001*) a kis- és nem kisvállalatok olyan karakterisztikus elhatárolását adja, amely a vezetéstudományi vizsgálatok kiindulópontja lehet. Az elv alapján a vezető és a vállalat élete szorosan összefonódik, amelynek hátterében az áll, hogy a vezető (és családja) egy személyben a legfőbb tulajdonos is. A vezető személyes céljai dominálnak a vállalati célok kialakítása során, illetve sajátosan alakul (koncentrálódik) a munka megosztása. (*Fülöp, 1994*)

Irodalmi összegzés és saját empirikus kutatások alapján a kisvállalati jellegzetességek az alábbiakban összegezhetőek:

Alapítás és tulajdoni viszonyok

Egy kisvállalat alapításának indoka többféle lehet. Időben felismerve a szűkebb vagy tágabb környezetük igényeit a „szabadságra, önállóságra vágyó, vállalkozó szellemű emberek" saját munkahelyüket megteremtve lehetnek a gazdaság résztvevői. (*Molnár, 2000*)

A „bombabiztos" piaci lehetőségeken túl alapítási indítékként előfordulhatnak a pénzpiaci elégtelenségek, azaz a kisvállalat lehet befektetési célú, illetve gyakori még a munkanélküliség által generált önfoglalkoztatási kényszer. (*Molnár, 2000*)

A fenti okok mellett különösen az 1990-es évek első felére volt jellemző, hogy a privatizáció során az állami vállalatok vezetői és dolgozói olcsón hozzájuthattak a vállalati gépparkhoz, amelynek üzemeltetésére gazdálkodó szervezetet hoztak létre (a gazdasági társaságokról szóló 1988. évi 6. trv alapján többféle lehetőségük is volt rá). Lényegében kényszervállalkozások voltak, több hamar tönkrement közülük, mások ma is prosperálnak.

A jogi forma fontosságát – az eltérő felelősségi viszonyok miatt – nem kívánjuk megkérdőjelezni, kisvállalatok esetében azonban ennek megválasztása gyakran csupán az anyagi lehetőségek függvénye, ezért a vezetéstudományi vizsgálatok szempontjából nem tartjuk elsődleges tényezőnek.

A tulajdoni viszonyok tekintetében az egyszemélyi vagy családi tulajdon a néhány fős (önfoglalkoztató) kisvállalatok esetében dominál. A „nagyobb" kisvállalatok esetében is megtalálható egy domináns személy, ugyanakkor jellemző az egyszemélyi vagyoni kockázatok mérséklése – főként – a dolgozói tulajdonlás intézményén keresztül.

Konfiguráció

A kisvállalatok – a méretük, azaz az alkalmazotti létszám függvényében – különféle szervezeti felépítést ölthetnek magukra. A néhány fős, önfoglalkoztató vállalatokban alá-fölérendeltség nem figyelhető meg, csupán egymás mellettiség, laza kapcsolatokkal (egy domináns vezető személyiség azonban itt is kiemelkedik). Körülbelül 6–8 fős létszámig működőképes az a megoldás, hogy a vezető mindenkinek közvetlenül a felettese. Ilyen létszám fölött már mindenképpen szükségessé válik egyfajta „köztes-vezetői" szint beiktatása, mivel a vezető nem képes megfelelően koncentrálni minden feladatra. A feladat-, hatás- és felelősségi körök azonban a legritkábban szabályozottak írásban. Gyakran előforduló konfliktusforrás, hogy a vezető felülbírálja az alatta lévő szintek döntését. (*Berényi, 2002*)

„A tervezés, különösen a stratégiai tervezés a kisvállalati lét gyenge pontja. Egy kisvállalat nem rendelkezik megfelelő emberi, időbeli és információs erőforrásokkal ahhoz, hogy stratégiai tervezési rendszert építsen ki és működtessen, sőt az esetek többségében nincs is szüksége annak eredményeire."

STRATÉGIAALKOTÁS

A tervezés, különösen a stratégiai tervezés a kisvállalati lét gyenge pontja. Egy kisvállalat nem rendelkezik megfelelő emberi, időbeli és információs erőforrásokkal ahhoz, hogy stratégiai tervezési rendszert építsen ki és működtessen, sőt az esetek többségében nincs is szüksége annak eredményeire. A kisvállalati stratégia a kialakítás módja alapján ún. vállalkozói típusú. Nem tervezési folyamat eredménye, hanem stratégiai fontosságú lépések, döntések sorozata. (*Varga, 1997*) A stratégia letéteményese a vezető, aki tulajdonosi és menedzseri pozíciójából fakadóan kizárólagosan képes stratégiai lépéseket végrehajtani. (*Molnár, 2000*)

Érdekes megvizsgálni – nagyvállalatokhoz hasonlóan – a stratégia és a struktúra viszonyát. Porter stratégia-struktúra viszonyát vizsgáló modellje (*Porter, 1993*) alapján a kisvállalatok esetében azt tapasztaltuk, hogy az alapításkor a stratégia határozza meg a struktúrát, a működés során azonban megfordul a helyzet: a struktúra elsődlegessége dominál. A kisvállalat elveszti rugalmasságát, mivel a vezetőnek egyrészt hiányoznak a változtatáshoz szükséges erőforrásai, másrészt alapvetően nem érdeke a fennálló strukturális rend „kényelmét" megbolygatni.

A vezető feladatai

A vezetési funkciók – mint tervezés, szervezés, személyes vezetés, koordináció és ellenőrzés – kon-

centráltan jelentkeznek, egymástól gyakran nem elkülöníthetőek (*Fülöp, 1994*). A személyes vezetés olyan domináns funkció, amely áthatja a többi működését. Kiemelt szerepe van az ellenőrzésnek, amelynek sajátossága, hogy gyakran a vezető képes, sőt sokszor kifejezett szándéka, a folyamatokat munkamozzanati szinten ellenőrizni.

A kisvállalati vezető a napi munka részese. Akár elszigetelten, hatalmát demonstrálva saját irodájába vonulva vagy a beosztottai között, de ő maga is dolgozik. Megfigyelhető egy sajátosság: ha az üzlet „jól megy", a munkamenettel kapcsolatban kevés probléma merül fel, akkor a vezető elkezdi tehermentesíteni magát operatív feladatai alól, azaz lényegében feladatokat és hatásköröket delegál (még ha az ellenőrzésre különös gondot fordít is). Ez a fajta delegálás más megközelítésben kényszer, hiszen csak így tud időt szánni arra, hogy a jól működő vállalkozás jövőjére koncentráljon, a fejlesztési lehetőségekkel foglalkozzon.

Ha azonban problémák – jellemzően likviditási problémaként manifesztálódva – merülnek fel, akkor a vezető az irányítást visszaveszi saját kezébe. E jelenség mögött az a tény áll, hogy a vezető domináns tulajdonos is egyben, így a likviditási gondok magánvagyonát (és jövedelmét) közvetlenül érintik. Saját vagyonának „kezelését" pedig a vezető nem bízza az alkalmazottakra.

Növekedés

A kisvállalatok növekedési problémája gyakorta a vezető személyével és vezetésről vallott elképzeléseivel kapcsolatos dilemma. Kevés vezető ismerné fel, hogy az a bürokratikus vagy diktatórikus rémálom, ami elnyom minden innovációt a cégnél, az ő szüleménye. Jellegzetes hazai probléma sikeres kisvállalkozásoknál, különösen, ha családi cégről van szó, hogy a létrehozott egyszemélyi kultúra áll a növekedés útjában. A múlt évtized legelején is sok irodatechnikai és számítástechnikai cégnél volt a bukás egyik okozója, hogy a gyors növekedés szétfeszítette az egyszemélyi tulajdonos-menedzser által addig jól működtetett pókhálót. Nehéz felismerni azt a növekedési pontot, amikor a megszokott kézi vezérléssel nem működnek tovább az ügyek. Még nehezebb beismerni, hogy esetleg a szükséges szintlépésre az addigi vezető – aki egyébként zseniális feltaláló vagy jó képességű műszaki szakember – képtelen. Ehhez ugyanis olyan embereket kellene felvennie, akikben emberileg és szakmailag is bízik annyira, hogy nem akar napi szinten ellenőrizni mindent. (Mint tette azt a „régi szép időkben", ami csak tovább igazolja a vezetési stílus életképességét önmaga számára.) Ilyenkor szoktak informatikai cégeket a Szilícium-völgyben eladni addigi tulajdonosaik vagy szétválasztani a tulajdonlás és irányítás szerepköreit. Természetesen a döntés sokkal több álmatlan éjszakába kerül, mint leírni néhány mondatban. *(Heidrich, 2001)*

Sajátosan jelenik meg a növekedés kérdése a kisvállalati körben. A szakirodalom túlnyomó része a kisvállalati formát az induló vállalatok átmeneti formájaként kezelik. A tapasztalat azonban ennek az ellenkezőjét mutatja: a kisvállalatok nagy részének nem célja a nagyarányú növekedés (gondoljunk bele, mi lenne, ha minden sarki fűszeres feltett szándéka lenne, hogy néhány éven belül egy hipermarketté fejlessze üzletét...) Célként általában a tisztes személyi – családi – jövedelem előteremtése jelenik meg.

Egy hazai felmérés *(Heidrich, 2002)* eredményei alapján a rendszerváltozás után három jól elkülöníthető szervezeti kultúra modell volt azonosítható az eltérő szervezeti méret mentén. Ezek jellegzetességeit az 1. táblázat mutatja:

„Jellegzetes hazai probléma sikeres kisvállalkozásoknál, különösen, ha családi cégről van szó, hogy a létrehozott egyszemélyi kultúra áll a növekedés útjában. A múlt évtized legelején is sok irodatechnikai és számítástechnikai cégnél volt a bukás egyik okozója, hogy a gyors növekedés szétfeszítette az egyszemélyi tulajdonos-menedzser által addig jól működtetett pókhálót."

A KISVÁLLALATI KULTÚRA KUTATÁSÁNAK FONTOSSÁGA

Különböző karakterisztikus vonásokkal jól bemutatható egy kisvállalat léte és működése, azonban az örök kérdésre ezek nem tudnak választ adni: mitől lesz sikeres – vagy éppen sikertelen – a vállalat?

A vezető személye meghatározó, azonban érezhetően nem a sikeresség egyedüli tényezője. A vezető – aki egyben a tulajdonos is – a működés kereteinek biztosítója, továbbá ő felel a vállalat eredményeiért, amelyek alapján központi szerepe nem megkér-

1. táblázat

A szervezeti kultúra jellegzetességei különböző tulajdonú és méretű hazai vállalatoknál

	Kis-közepes méretű, „levált" magyar vállalatok	Nemzetközi cégek hazai vállalatai	Nagy méretű magyar tulajdonú vállalatok
Strukturális sajátosságok	Rugalmas szervezeti forma	Centralizált, de eredményes forma	Merev forma, nehézkes reagálás
Munkatársak hatásköre	Nagy önállósággal bírnak	Kis mozgástér	Kis mozgástér
Szervezeti klíma	Jó informális kapcsolatok, önálló kezdeményezések lehetősége	Megfelelő informális kapcsolatok, kevés lehetőség az egyéni kezdeményezésekre	Vezetés tisztelete alacsony, önálló kezdeményezések lehetőségének teljes hiánya
Elkötelezettség	Megfelelő elkötelezettség	Magas szintű ragaszkodás	Alacsony elkötelezettség
Változások sebessége	Közepes	Gyors	Lassú

Forrás: Heidrich, B.: Eladó a menyasszony? Vállalati összeolvadások és felvásárlások kulturális kihívásai (Vezetéstudomány, 2002/5, p.20)

dőjelezhető. A vállalat működésére és sikerességére bizonyosan hatással vannak a vállalat produktumai, az azokat létrehozó alkalmazottak, továbbá a piaci, a társadalmi, a jogi környezeti viszonyok.

Arra a következtetésre jutottunk, hogy teljes körűen és egzakt módon nem határozható meg, hogy pontosan melyek a vállalati működés sikerességének befolyásoló tényezői, továbbá problémás a tényezők értékének számszerűsítése.

Ilyen körülmények mellett az nem várható el, hogy a sikeresség problémáját megoldjuk, a vállalati kultúra bekapcsolásával a vizsgálatokba azonban jó eséllyel közelebb kerülünk a megoldáshoz.

A szervezeti (vállalati) kultúra az a „ragasztó, ami összetartja a vállalatot". Schein megfogalmazása alapján nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik és az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodás- és magatartásmódot. *(Schein, 1985)*

„A vezető személye meghatározó, azonban érezhetően nem a sikeresség egyedüli tényezője. A vezető – aki egyben a tulajdonos is – a működés kereteinek biztosítója, továbbá ő felel a vállalat eredményeiért, amelyek alapján központi szerepe nem megkérdőjelezhető."

A szakirodalom egyéb meghatározásainak nem ellentmondva úgy határozható meg a vállalati kultúra lényege, hogy az a vállalat humán és nem humán elemeinek, ezek belső és külső kapcsolatrendszerének komplex szociológiai manifesztációja.

A vállalati kultúra legfontosabb jellemzői, hogy:

- az egész vállalatra, sőt környezetére is kihat,
- állandóan jelen van,
- nem önálló és független, hanem egy mindent behálózó dolog,
- az egyének hordozzák, interakcióikban jelenik meg,
- alakításában a vezetőnek kiemelt szerepe van,
- kialakulásához és módosulásához hosszú idő szükséges,
- kevés egzakt, kvantitatív módon megragadható eleme van. (*Berényi, 2002*)

A kulturális sajátosságok tehát a vállalati lét olyan mutatói, amelyek a vállalat egészét jellemzik. Kiemelt szerepet kapnak a humán elemek, így a vezetők és az alkalmazottak egyaránt. Természetesen a kultúra, különösen a humán elemek kizárólagosságát hangsúlyozni nem szabad, viszont azok figyelmen kívül hagyása is ugyanakkora hiba volna.

Szervezeti, illetve vállalati kultúrával számos szakirodalom foglalkozik, a kisvállalatok sajátosságaira azonban kevés és érintőleges utalást találunk. Handy empirikus alapokon elkülönített egy „erő" vagy „hatalom" névvel illethető kultúratípust, amely kifejezetten a kisvállalatokat jellemzi. *(Handy, 1985)* Pókháló-szerű kapcsolatrendszer, amelynek középpontjában a vezető áll, aki utasít és ellenőrzi a szervezet működését. Büszke, erős kultúra, amely megfelelően rugalmas is lehet, növekedésének azonban

komoly gátja a vezető hajlandósága a kezdeti sikereket hozó módszerek és vezetési stílus megváltoztatására.

Figyelembe véve a kisvállalatok nagy számát, az általuk foglalkoztatottak magas arányát, továbbá tevékenységformáik és az alapító-tulajdonosok sokféleségét kijelenthetjük-e, hogy kultúrájuk azonos?

A kisvállalatok kultúrájának analízisével foglalkozni mind a kultúra-elméletek színesítéséhez, mind a menedzsment gyakorlati problémáinak megoldásához kapcsolódóan érdemes.

„Szervezeti, illetve vállalati kultúrával számos szakirodalom foglalkozik, a kisvállalatok sajátosságaira azonban kevés és érintőleges utalást találunk. Handy empirikus alapokon elkülönített egy 'erő' vagy 'hatalom' névvel illethető kultúratípust, amely kifejezetten a kisvállalatokat jellemzi."

VIZSGÁLATI MÓDSZERTAN

A kisvállalati kulturális sajátosságokat véleményünk szerint empirikus alapokon célszerű vizsgálni, hiszen ezzel biztosítható olyan valósághű eredmény, amely a gyakorlati felhasználhatóság záloga. A kutatás célja a kisvállalatok kulturális sajátosságait feltárni úgy, hogy működésüket a vezetők, az alkalmazottak és a szakemberek (tanácsadók) jobban megértsék, és azt fejleszteni tudják.

A vizsgálathoz kidolgozott módszertan három eszközre épít:

- kérdőíves megkeresésre (amelyet a kisvállalati vezetők töltenek ki),
- interjúkra kisvállalati vezetőkkel és alkalmazottakkal, valamint
- helyszíni látogatásokra.

Központi elem a kérdőíves megkeresés, az interjúk és az üzemlátogatás célja az általános tájékozódás, továbbá az, hogy a kérdőív eredményei pontosabban és árnyaltabban értelmezhetőek legyenek. A módszertan nem kizárólag a kisvállalatok vizsgálatára alkalmas, így kontrollcsoport bevonásával, vagy a közép- és nagyvállalati kör sajátosságainak elemzésével az eredmények köre szélesíthető.

A kérdőív 3 blokkra osztható:

1. Karakterisztikus kérdések a vállalat méretére, tulajdoni viszonyaira, stratégiai szintű elképzeléseire vonatkozóan, továbbá az ösztönzési rendszerrel, a participációval és a kommunikációval kapcsolatosan.
2. A vezetési stílus, a vezető személyiségének vizsgálata egy kisvállalat esetében mindenképpen indokolt. Skálás értékelésű önértékelési teszt formájában keresi a választ arra a két központi kérdésre, hogy miképpen tud kommunikálni az alkalmazottaival, illetve hogyan viszonyul a változásokhoz. Emellett a vezetési stílus vizsgálatára felhasználtuk a Vroom-Yetton modellt, amely 8 eldöntendő kérdésre adott válaszok alapján egy döntési fán prezentálja az alkalmazható autokratikus, konzultatív és csoportos vezetési stílusokat. *(Vroom-Yetton, 1973)*

   A vezető személyének vizsgálata során különös figyelmet fordítottunk:
   - a határozottság,
   - a coaching képesség,
   - az újdonságok iránti nyitottság,
   - az optimista látásmód,
   - és a paternalista (ún. atyáskodó) hatás érvényesülési erősségének tényezőire.
3. A vállalati kultúra vizsgálatára – a vezetéssel analóg módon – skálás értékelésű tesztet használtunk. Ebbe a részbe több, létező és elismert módszertan (elsősorban a GLOBE) kérdéseit adaptáltuk, többet szó szerint átvéve.

   A vállalati kultúra tekintetében 6 jellemző kérdést (faktort) vizsgáltunk. A faktorok kialakítása során áttekintettük Hofstede nemzeti kulturális dimenzióit, illetve a GLOBE kutatás dimenzióit (*Bakacsi et al, 2002*). Ezek közül néhány olyan tényezőket vizsgál (például a hatalmi távolság kérdése, vagy a férfias vs. feminin jelleg problémája), amelyek a kisvállalatoknál, azok karakterisztikus vonásai alapján viszonylag jól meghatározottak, míg vannak olyan területek, amelyek a nemzetközi kutatásokban kisebb prioritást kaptak, a kisvállalati körben viszont éppen az esetleges árnyalatnyi különbségek kimutatására képesek. Ilyen terület a lojalitás kérdése vagy a munkahelyi légkör minősége.

   A lojalitás faktora három kapcsolatot mér: az alkalmazott és a vállalat közötti lojalitás mellett vizsgálja a vezető és az alkalmazott közötti kötődés erősségét, illetve azt, hogy a két kapcsolat közül me-

lyik dominál. Ezen túl egyes esetekben érdekessé válhat a vállalat és a vezető közötti lojalitás erősségének vizsgálata is, ugyanis nem zárható ki, hogy a vezető elveszti motivációját a vállalkozás folytatása iránt.

Az innováció faktora azt vizsgálja, hogy a vállalat és tagjai milyen mértékben képesek és hajlandóak az újdonságok felkutatására, illetve azok befogadására a napi működés során. Mindez összegezve a változó világunkhoz való folyamatos alkalmazkodás képességét méri.

„A feladat-meghatározás és ellenőrzés faktora azt vizsgálja, hogy a feladatok kiosztása, majd az eredmények ellenőrzése során a vezető milyen mértékben támaszkodik a pozíciójából fakadó hatalmára, avagy mennyire problémaorientáltan végzi el azt, azaz autokratikus vagy demokratikus jellegű stílussal jelenik meg a napi munka során."

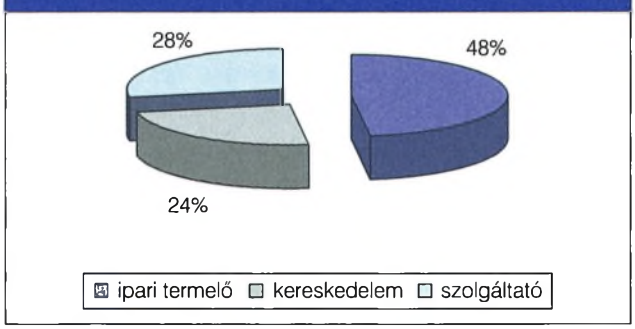
A teljesítményorientáció az operatív működés mechanisztikus jellegét vizsgálja. Arra keresi a választ, hogy a napi működésben a feladatok elvégzése, a teljesítmény mindenáron történő fokozása milyen mértékben van jelen. Ehhez kapcsolódik a kimagasló teljesítmény jutalmazása, vagy ennek hiánya. Ha a teljesítményorientáció kevésbé erős, az alkalmazottak közötti verseny mérsékeltségét, ezzel a kultúra családiasabb jellegét is magában hordozhatja.

A jövőorientáció faktora azt vizsgálja, hogy a vállalat mennyire tekint a jövőbe, azaz milyen mértékben képes erőforrásokat összpontosítani arra, hogy a napi működés mellett a jövő alakulásának megtervezésével is foglalkozzon. Mindez nem jelenti a módszeres, rögzített írásos eredményeket adó tervezési rendszer működtetését (ami egy kisvállalat esetében nem is elvárható), sokkal inkább a vezető erőfeszítéseit a jövő lehetőségeinek és veszélyeinek feltárására.

Az emberek viselkedésének faktora a munkahelyi légkör minőségét vizsgálja. Az alkalmazottak, illetve a vezető és az alkalmazottak közötti személyes kapcsolatok családiasságát, a megértést és a toleranciát a hétköznapok során. Mindezek hiánya feszült, ellenséges légkört mutat, amely olyan mértékű is lehet, hogy már a napi munkát akadályozza.

A feladat-meghatározás és ellenőrzés faktora azt vizsgálja, hogy a feladatok kiosztása, majd az eredmények ellenőrzése során a vezető milyen mértékben támaszkodik a pozíciójából fakadó hatalmára, avagy mennyire problémaorientáltan végzi el azt, azaz autokratikus vagy demokratikus jellegű stílussal jelenik meg a napi munka során.

1. ábra
Vizsgált vállalatok iparági megoszlása (%)



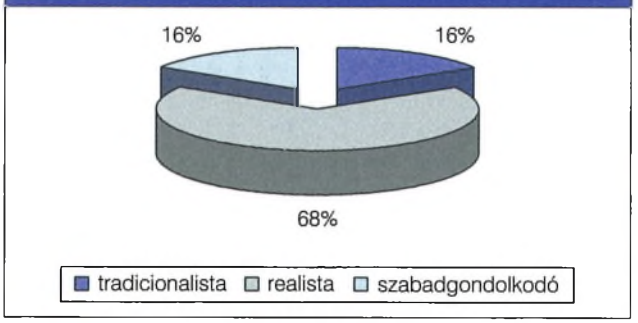
A KISVÁLLALATI KULTURÁLIS SAJÁTOSSÁGOK EMPIRIKUS VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYEI

A kidolgozott módszertan alkalmazására 2002 nyarán, Szabolcs–Szatmár–Bereg megyében került sor, 25 kisvállalkozás bevonásával. A kérdőívek statisztikai feldolgozásába 19 kérdőív került be. Mélyinterjúra, illetve üzemlátogatásra nem minden vállalat esetében kerülhetett sor, ezekben az esetekben a látottak „gyorsfényképe" segítette az elemzési munkát. Néhány vezető a kérdőívet önállóan töltötte ki, majd úgy juttatta vissza, mások kifejezetten kérték a jelenlétet és a segítséget a kitöltésnél.

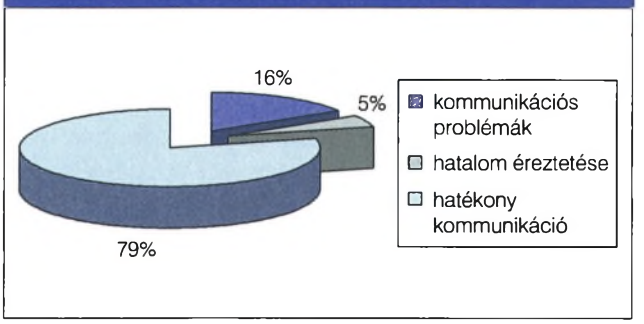
A felkeresett vállalatok 48 százaléka ipari termelő, 24 százaléka kereskedelemi szolgáltatással foglalkozik, 28 százaléka pedig egyéb szolgáltató tevékenységet végez. A vizsgált vállalatok 30 százalékát 1998-ban vagy később alapították, 40 százalékukat pedig 1989 és 1992 között. (1. ábra)

A statisztikai elemzés alapján a kisvállalati vezetők – saját bevallásuk alapján – 69 százalékban realista módon állnak a változások elé. Ez azt jelenti, hogy nem teljesen és feltétlenül nyitottak az újdonságok iránt, de nem is zárkóznak el tőlük. Igyekeznek infor-

2. ábra
Vezetők változáshoz való viszonya (%)



3. ábra
Vezetők kommunikációs készsége (%)

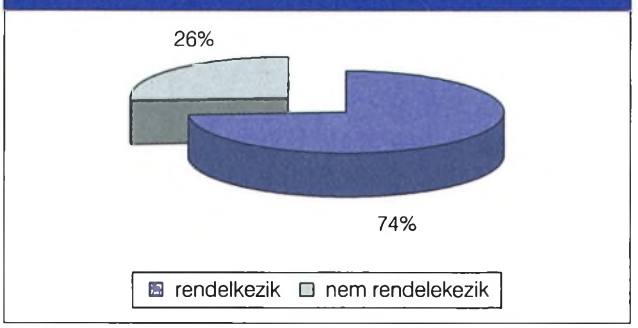


mációkat gyűjteni a környezet változásáról, amelyek alapján folyamatosan mérlegelnek. 79 százalékuk jó kommunikátor, azaz képesek a problémák lényegi vonásait kiszűrni, majd a probléma megoldásának érdekében termékeny véleménycserét folytatni. (2–3. ábra)

Mindazonáltal a kisvállalati vezetők nem egyformák. Vezetési stílusuk között adódnak különbségek, a személyiségükkel kapcsolatosan pedig elmondható, hogy határozottságban, a coaching szerepre való alkalmasságban, az újdonságok iránti nyitottságban, az optimizmusuk szintjében és a szülői minta követésében egyaránt változatos eredményeket mutatott az elemzés.

A képzések fontosságát elismerik a vezetők, saját bevallásuk szerint 61 százalékban támogatják (anyagilag vagy legalább munkaidő-kedvezménnyel), 53 százalékuk pedig tart vagy tartat házon belüli képzéseket. A vizsgálati időszakban a kisvállalati vezetők a legfontosabb jövőbeli feladatuknak azt tartották, hogy vállalkozásuk pozícióját EU-konform módon biztosítsák. Hosszú távon problémát sejtet, hogy ezt a marketing eszközeivel, nem pedig EU-konform termékek és technológiák fejlesztésével látják elérhetőnek.

4. ábra
Internet-hozzáférők aránya (%)



A kérdőív nyitott kérdéseire adott válaszok szerint a belső és külső kommunikáció technikai feltételei adottak, a felkeresett cégek közül mindössze 3 működik úgy, hogy számítógépek nem támogatják a munkájukat. A számítástechnikai hátteret elsősorban az adminisztrációban használják (bérügy, raktárnyilvántartás). A vállalatok 74 százaléka rendelkezik internet-hozzáféréssel, ez azonban sokszor még csak tájékozódó és reprezentatív jellegű (a vezető számítógépén), a külső partnerkapcsolatokban való alkalmazás terén még fejlődésre van szükség. Az ipari vállalatoknak mindössze fele él az elektronikus kapcsolatok lehetőségeivel! (4. ábra)

A kisvállalatokról kialakított általános – sztereotip – kép szerint családias a környezet, az informális kapcsolatok barátiak. A valós kép azonban e téren is árnyaltabb. A vállalati kultúra faktorainak elemzése alapján a lojalitás közepes szintű. Ennek hátterében az áll, hogy a közvetlen kapcsolatok során a konfliktusok hamarabb kiéleződnek, és a szűk közösségben kezelésük is nehézkessé válhat. A lojalitást csökkenti az is, hogy a kisvállalatok gyakran nem tudnak versenyképes javadalmazást biztosítani az alkalmazottaknak. Az emberek viselkedési mutatójának értéke általában követi a lojalitását, vagyis az elemzés egyenes arányú kapcsolatot mutat a vállalaton belüli lojalitás és a jó munkahelyi légkör között.

Az innováció mutatója kifejezetten alacsony, azaz a kisvállalati létet nem az újdonságok keresése és meghonosítása jellemzi. A „leginnovatívabb" vállalatok is csupán a faktor kérdéseire kapható pontszámok 62 százalékát érték el, amely közepes értéket jelent.

A kisvállalatok jövőorientációja is közepes mértékű. Az átlagostól magasabb értékkel jellemzően a szolgáltatók bírnak.

VOLT SZOCIALISTA NAGYVÁLLALATOK KISVÁLLALATI UTÓDAI

A vizsgálatnak nem volt tárgya a volt szocialista nagyvállalatokból a privatizáció első hulláma során kivált kisvállalatok kulturális sajátosságainak vizsgálata (a kérdőív erre nem is kérdez rá), azonban mint az átalakuló gazdaságok jellegzetes típusáról, érdemes róluk is szót ejteni.

Az 1989–1992 közötti időszakban gomba módra jelentek meg az állami vállalatokból kivásárolt vagyont működtető kisebb-nagyobb vállalatok, amelyek jelentős része még ebben az időszakban meg is szűnt. Egy csapásra eltűnt mögülük az óriásvállalat minden ereje, saját lábukon kellett megállniuk. Másfelől piaci kapcsolataikat is vitték magukkal a nagyvállalat kellemetlen örökségei és kötöttsége nélkül. Azok a vállalatok, amelyek kevésbé voltak „szerencsések", azaz olyan mennyiségű, minőségű és összetételű kapacitást vásároltak ki, amelyek mögé nem volt biztosítható a tartós piaci kereslet, hamar tönkrementek. Hasonló helyzet állt elő akkor is, ha a többségi tulajdont magához ragadó személy a vezetési funkciók betöltésére alkalmatlannak bizonyult. Azon vállalatok azonban, amelyek tárgyi és személyi szempontból egyaránt a szerencsések közé tartoztak, ma is működnek, prosperálnak.

„Az 1989–1992 közötti időszakban gomba módra jelentek meg az állami vállalatokból kivásárolt vagyont működtető kisebb-nagyobb vállalatok, amelyek jelentős része még ebben az időszakban meg is szűnt. Egy csapásra eltűnt mögülük az óriásvállalat minden ereje, saját lábukon kellett megállniuk."

A vizsgált vállalatok között található néhány olyan, amelyek például a Nyíregyházi MEZŐGÉP Vállalat valamilyen speciális tevékenységére, funkciójára specializálódtak. Ma is eredményesen működik például a tervezőcsoport által létrehozott vállalat, vagy a kereskedelmi osztály munkatársai által létrehozott mezőgazdasági gép export-importtal foglalkozó vállalat. Közepes méretűvé fejlődött például a fémforgácsoló és -esztergáló technológiára létrehozott egyik vállalkozás is.

A vizsgálati minta egy másik példája a kisvállalati keretek között ma is sikeresen és nyereségesen működő szervezet, amelyet az Irodagéptechnikai Vállalat privatizációja során hoztak létre úgy, hogy dolgozói kivásárlásokkal fokozatosan csökkentették le az állami tulajdonrészt. Ma a cég az irodatechnikai piac igen erős versenyében is a helyi piac meghatározó szereplője, a kor elvárásainak megfelelő magas színvonalú termékekkel és szolgáltatásokkal.

A szocialista vállalatok utódai esetében felmerül a kérdés, hogy kultúrájuk milyen speciális jegyekkel bír (lásd 1. táblázat), azaz fellelhetők-e a kisvállalatok kultúrájában a szocialista múltra utaló jellemzők? A múlt minden esetben bizonyosan hatással van a jelenbeli működésükre, aminek két, egymást erősítő oka van. A múlt a kivásárolt eszközparkkal örökölt munkamódszerek, az értékrendi sajátosságok formájában jelenik meg, amit tovább erősít – a dolgozói tulajdonlás intézményén keresztül – az, hogy az alkalmazottak egy része a régi rendszerből került át, lényegében korábbi feladatát folytatva.

A múlt rendszer szintén látványos nyomokat hagyott az üzleti adminisztrációban. Több vállalat esetében ma is ugyanazon számviteli dokumentumokat és elveket használják, mint a valamikori anyavállalat.

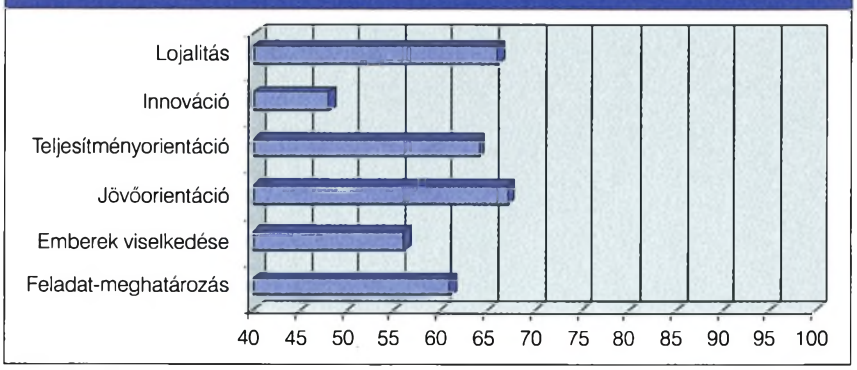
A munkahelyi légkör alakulásában kiemelt szerepe van a régi, sokszor misztifikált történeteknek, illetve az ezekben megformált hősöknek. A múlt felidézése az alkalmazottak (és a vezető) számára olyan közös pont, ami a vállalat egységét képes biztosítani. Az új alkalmazottakkal kapcsolatosan a legfontosabb kulturális feladat annak elősegítése, hogy megfelelő szinten be tudjanak illeszkedni az „öreg harcosok" közé.

Összességében úgy tapasztaltuk, hogy a szocialista nagyvállalatokból létrejött, jelenleg is működő kisvállalatok olyan technológiai fejlődésen és tanulási folyamaton mentek keresztül, amelynek végére ma már nem állíthatjuk, hogy bármilyen tekintetben jobbak vagy rosszabbak, mint a többi kisvállalat. Megtanulták a marketingszemléletű értékesítés módszereit, illetve önállóan megoldani a gazdálkodásszervezési feladatokat.

Szeretnénk megjegyezni, hogy a kisvállalati szféra vizsgálata során a szocialista múlttal rendelkezők, illetve nem rendelkezők megkülönböztetése kényes probléma, hiszen a pontos elhatárolás szinte lehetetlen. Ennek oka az, hogy ma még a kisvállalkozók közép- és idősebb korosztálybeli része valószínűsíthetően a múlt rendszerben is betöltött va-

5. ábra

A kultúra-faktorok értékei (%) a teljes mintára



lamilyen pozíciót a szocialista szervezeteknél, aminek öröksége értékrendjükben, ha gyakran rejtve is, de fellelhető.

KISVÁLLALATI KULTÚRA-TÍPUSOK

A statisztikai vizsgálatok azt mutatták, hogy kisvállalat és kisvállalat között jelentős különbségek vannak mind a vezetési, mind a kulturális jellemzők esetében, ami felvetette annak igényét, hogy az egymáshoz közel eső értékeket elérő kisvállalatokat csoportokba soroljuk. A csoportképzés ismérve a vezetési stílus volt, amely alapján 5 jellemző kisvállalati kultúratípust sikerült elkülöníteni. A statisztikai vizsgálatok lefolytatása a vezetési stílus csoportképző tulajdonságát igazolta, ugyanis az alapsokaságtól homogénebb csoportok képződtek. (5. ábra)

Az egyes csoportokat viselkedésük jellegzetessége alapján állatnév-analógia segítségével neveztük el. A kutatás alapján méh, lúd, medve, párduc és elefánt típusú kisvállalatokról beszélhetünk.

A méh típusba tartozó vállalatok tagjai mindennapi munkájukat a méhek szorgosságával végzik. A tagok számára ismert a vállalat tevékenysége, az alkalmazott technológia. A vállalat előtt álló feladatok jellemzően nem heterogének, a felmerülő problémák többsége jól strukturált. Az operatív működés inkább a magas begyakorlottságot igényli, mint az egyéni kreativitást. Jellemzően ipari termelő vállalatok tartoznak ide. Utólag megvizsgálva, a mintabeli szocialista anyavállalatról levált kisvállalatok többsége ebbe a kategóriába tartozik.

A vezető erős jellemű, központi irányító szerepe mellett vállalatát nagycsaládként, atyáskodó módon irányítja. A vezető újdonságok iránti fogékonysága viszonylag alacsony értéket mutat, ez azonban nem jelenti azt, hogy a környezeti változások vállalati hatásait nem kísérné figyelemmel.

A vállalati kultúra vizsgálati faktorai közül a lojalitás magas, annak mindhárom vonatkozásában. Ennek hátterében az áll, hogy a mindenki által jól ismert feladatstruktúra biztonságot jelent. Biztonságos munkahelyet az alkalmazottaknak, folyamatos jövedelmet a vezető-tulajdonosnak – e két tényező eredőjeként pedig a vállalat fennmaradásának biztosítékát.

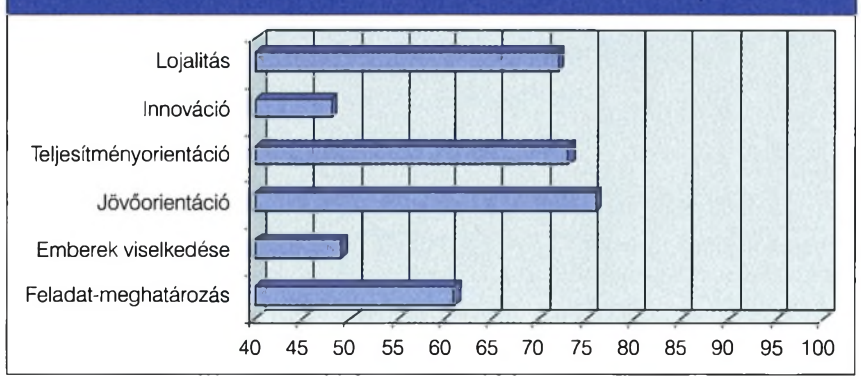
A vezető újdonságok iránti alacsony érdeklődése átitatódott a szervezetbe, alacsony innovációs hajlamban megnyilvánulva.

A munkahelyi légkör esetenként feszült, az alkalmazottak között felmerülnek konfliktusok. Ennek hátteréként azt tapasztaltuk, hogy a mindennapi munkavégzés során – el nem kerülhetően – megjelenő konfliktusokat az alkalmazottak a vezető segítsége nélkül próbálják megoldani. Igyekeznek kerülni a vezető bevonását a megoldásba, tartva attól, hogy az ő cselekedetük fog rossz fényben feltűnni. E jelenség végeredményben megmerevíti a vezető és az alkalmazottak közötti távolságot. (6. ábra)

A lúd típusú vállalatokra nem jellemző az a határozottság és rendezettség, mint a méh típusúakra. A

6. ábra

A kultúra-faktorok értékei (%) MÉH típus



vállalat esetenként csupán egy jogi keret, mivel az egyes tagok között az alapvető célokban nincs teljes egyezés. Tulajdonképpen mindenki a saját pecsenyéjét sütögeti.

Ehhez a helyzethez hozzájárul, hogy a vezetőből hiányzik a kellő határozottság, illetve az arra való képesség, hogy megfelelően kommunikáljon az alkalmazottakkal. A vezetési stílus és a vezetői személyiség vizsgálata is azt mutatja, hogy a vezető képtelen az autokrata stíluselemek gyakorlására.

A kielégítő szintű kommunikáció elérésének gátja, hogy a releváns információk rejtve maradnak mind a vezetői, mind az alkalmazotti szinten. A lojalitás értéke alacsony, és nincs is törekvés annak fokozására. A vezető bizonytalansága, illetve a tagok közötti célazonosság hiánya az innováció, a teljesítményorientáció és a jövőorientáció eseteiben is alacsony értékhez vezet el. A fentieknek megfelelően a munkahelyi légkör, az emberek viselkedése agresszív, nehezen kezelhető.

Lúd típusú kultúrákat elsősorban a kereskedelmi tevékenységű kisvállalatok között találtam.

A lúd típus jellegzetességei alapján szélsőséges esetben felmerül a kérdés, hogy egyáltalán hogyan létezhetnek hosszú távon ilyen vállalatok? Léteznek, működnek, sőt többen még magas profitot is képesek termelni. A kutatás statikus jellegéből kifolyólag nem adhat választ többek között arra, hogy milyen előzményei voltak e kultúratípus kialakulásának.

Az agresszív légkör szintén a vállalatot szétfeszítő keret, amely tulajdonképpen automatikusan oldódik meg. Azon vállalati tagok, akik már nem tudják e légkört tovább elviselni, illetve lehetőségük van tevékenységük önálló folytatására, egyszerűen kilépnek. Ez természetesen más kultúrájú szervezeteknél ugyanígy működik, a különbség csupán a fluktuáció mértékében van. Az egyik – 30 fős – vállalat esetében lefolytatott vezetői interjú során például fény derült arra, hogy alig két év alatt szerelőgárdájuk 70 százaléka lecserélődött! (7. ábra)

A medve típusú kultúra ereje, határozottsága és szervezettsége részben egy karizmatikus vezető jelenlétével magyarázható, részben pedig azzal, hogy a szervezet tagjai annak jelenlétét elfogadják, vele együtt dolgoznak a sikerért. Medve típusú kisvállalati kultúrát jellemzően a szolgáltató szektorban találtunk.

A vezető képes demokratikusan vezetni, alapvetően azonban az autokratikus vezetési stílus jegyeit mutatja.

A vezető jellemzői közül magas értéket mutat a határozottság és az újdonságok iránti nyitottság tényezője. E mellett a jövőt azonban nem látják feltétlenül rózsaszínűnek, igyekeznek realista módon mérlegelni. Jó lényeglátó képességgel bírnak, ami a stratégiai és a napi feladatok elvégzésében, különösen azok súlyozásában segíti őket. Mindez azzal együtt, hogy a vállalatra vonatkozó információkat erős kontroll alatt tartják, megteremti annak lehetőségét, hogy tartósan betöltsenek informális vezetői szerepet is.

A kultúrában a lojalitás minden vetületben erős. Az innováció gyenge, az újítási ötletek felvetése a vezető privilégiuma, az alkalmazottak dolga a kiadott feladatok maradéktalan elvégzése. A magas lojalitási érték, illetve az, hogy az alacsony innováció nem okoz problémát, azzal magyarázható, hogy a vállalat olyan biztonságos keretet és folyamatos megélhetést (jövedelmet) biztosít, amely szinte láthatatlanul szorítja háttérbe az egyének „kiugrási" és újítási törekvéseit.

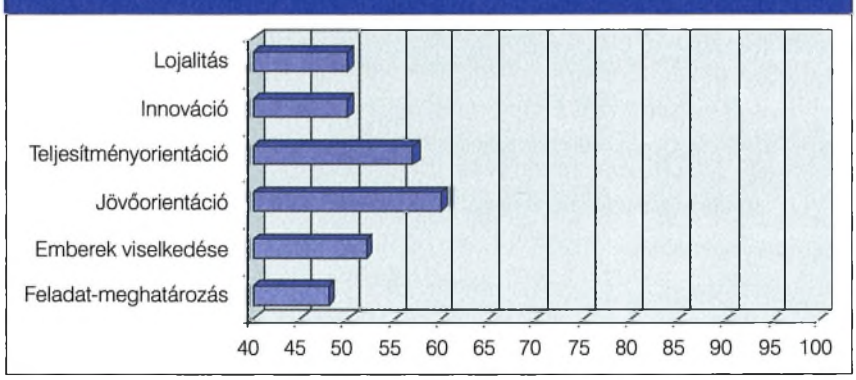
A szervezeti jövőorientáció közepes értékű, a jövővel való foglalkozás tekintetében az alkalmazottak elfogadják a vezető elképzeléseit és iránymutatásait, akinek ez ugyanakkor kifejezett igénye.

Ilyen feltételek mellett a munkahelyi légkör nagyon jó, az emberek között a baráti kapcsolatok jellemzőek. A szervezet tagjai rámenősek, de semmiképpen nem agresszívek. Asszertivitásukat a piacon, a vevőkapcsolatokban érvényesítik, amivel végső soron a vállalat eredményeihez járulnak hozzá. (8. ábra)

A fentiek mellett a mintában kimutathatóak voltak olyan vállalati kultúrák, amelyek alapvetően a vállalati életgörbéhez kötődnek,

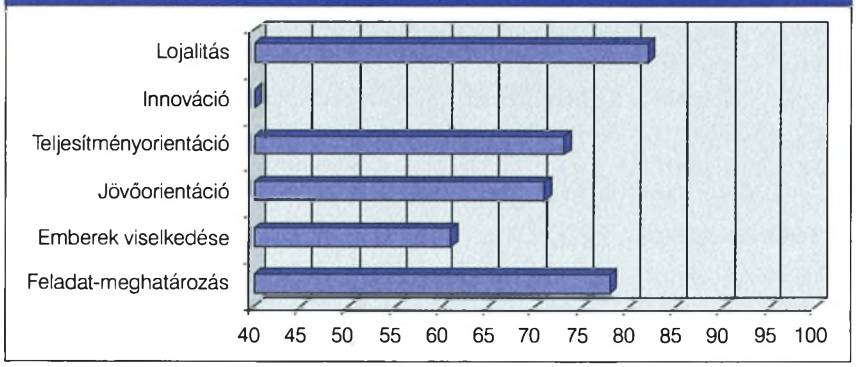
7. ábra

A kultúra-faktorok értékei (%)
LÚD típus



8. ábra

A kultúra-faktorok értékei (%)
MEDVE típus



nem látszott domináns kapcsolat a kultúra jelenléte és a tevékenység jellege között. Ezek a típusok a párduc- és az elefánt-kultúrák.

Fiatal, kezdő vállalatokra jellemző a párduc típusú kultúra. A kultúra és a szervezet röviden a rugalmasság és dinamizmus fogalmával jellemezhető, amelyre bizonyosan hatással van az, hogy viszonylag fiatal szervezetről van szó, ahol még – a többi típushoz viszonyítva – nem kristályosodott ki az értékrendszer.

A vezetők feladataikra közepes mértékben koncentrálnak, erőik jelentős részét az újdonságok, az alternatív megoldások felkutatása köti le. A jövőbe optimistán tekintenek. A viták során álláspontjukat határozottan képviselik, ami azonban nem jelenti azt, hogy információs szigetként igyekeznének elkülönülni. Kifejezetten törekednek arra, hogy a szükséges információk eljussanak az érintettekhez.

A vállalati kultúrára erős lojalitás jellemző. A vezető sokat tesz az egyes alkalmazottak vállalathoz kötéséért, csoportként azonban kevésbé kezeli őket. Hiányzik az egymás eredményeire való büszkeség, a szervezet tagjai egymással versengenek a kiválóságért. (A versengés határa a munka elvégzése.) Ez rövidtávon a vállalati eredményesség fokozásához járul hozzá, érezhető azonban az, hogy a folyamat a végtelenségig nem folytatódhat, mivel a belső verseny fokozatosan felemészti a belső morális tartalékokat.

Az innováció kevésbé jellemző a párduc kultúra egészére, ugyanakkor magas a teljesítményorientáció, a szabályok, előírások betartása. Ezek a tényezők azok, amelyek megteremtik a lehetőségét arra, hogy a vállalat hosszú távon is működőképes, sikeres maradjon. A magas innováció ugyanis a fiatal vállalat esetében a szervezet és a kultúra kikristályosodásának gátjává válhat, a szabályok betartása pedig alapot jelent a szokások, a normák kialakulására.

Összességében elmondható, hogy a vezető a pókháló-szerű kultúra megszövésében erős központi elemet képvisel. Jelenléte stabilitást, biztonságot jelent mindenki számára, ami barátságos légkört eredményez. (9. ábra)

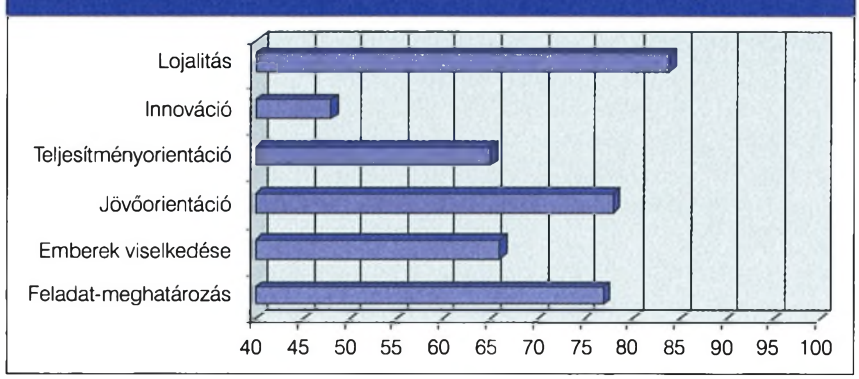
A párduc kultúra szöges ellentéte az elefánt típus. Jellemzően idős vállalatok (a rendszerváltás óta eltelt 15 év távlatához viszonyítva), kisvállalati életgörbéjük késői szakaszán.

A vezető határozottsága, coaching képességei és optimizmusa tekintetében is közepes értéket képvisel, újdonságok iránti nyitottsága pedig a többi típushoz viszonyítva a legkisebb. Az interjúk során azt tapasztaltuk, hogy a vezetők elvesztették motivációjukat a vállalat működtetése iránt. Úgy érzik, már bizonyítottak azzal, hogy felépítették és eredményesen működtették a vállalatot éveken keresztül, így a feladat nem jelent új kihívást. Többen szívesen kezdenének új vállalkozásba, de a jelenlegit érzelmi kötődés, vagyonuk lekötöttsége, vagy a biztos jövedelem elvesztésének veszélye miatt nem adják fel.

Kívánnivalókat hagy maga után a stratégiai szintű gondolkodás, amely társulva az információk rejtettsé-

9. ábra

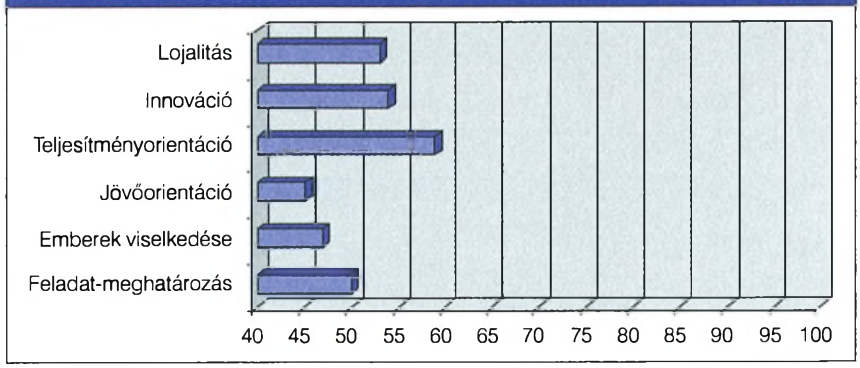
A kultúra-faktorok értékei (%)
PÁRDUC típus



gével, az általános és szakmai jellegű információk korlátozott áramlásával (mind a vezető, mind az alkalmazottak oldaláról) olyan problémákat okoz, amelyek a vállalati kultúrára is hatással vannak. A lojalitás értéke alacsony, akinek lehetősége van más állást választani, esetleg saját vállalkozást indítani, az elhagyja a vállalatot. Alacsony a teljesítményorientáció, a jövőorientáció és a vezetői kontroll erőssége is. A munkahelyi légkör nem feszült és agresszív, ugyanakkor barátságosnak sem mondható.

10. ábra

A kultúra-faktorok értékei (%)
ELEFÁNT típus



Az elefánt kultúrára, bár nem jellemző az innovatív működés, mégis magas fokú innovációs potenciál érezhető. Ez a vállalat megújulásra való képességének lehetőségét jelenti, amely a mögöttes, hosszú idő alatt megszerzett anyagi és emberi tőkével – szaktudással és tapasztalattal – magyarázható. A szervezetnek, a tagoknak megvannak azok a tartalékai, amelyek kiaknázásával új növekedési pályára állhatnak.

Az új növekedési pálya lehet a növekedés vagy a profilváltás, egyikük sem valósulhat meg azonban egy vezető irányítása – és a tulajdonosi szándék – nélkül. Ebben a tekintetben azt mondhatjuk, hogy a vállalat további fejlődésének maga a vezető a gátja. (10. ábra)

A kisvállalati kultúratípusok jellemzőit összefoglalóan mutatja a 2. táblázat.

MIT TUDUNK A KISVÁLLALATOK KULTÚRÁJÁRÓL?

Első feltevésünk szerint a kisvállalatok karakterisztikus vonásai a szervezeti kultúra vizsgálatával mérhe-

2. táblázat

Kisvállalati kultúratípusok jellemzői

Típusok		Méh	Lúd	Medve	Párduc	Elefánt
Alkalmazható vezetési stílusok		Autokratától csoportosig	Konzultatív és csoportos	Autokratától csoportosig	Autokratától csoportosig	Konzultatív csoportos csak ritkán autokrata
Vezető jellemzői	Informáltság	Széles körű	Hiányos	Vezető kezében	Széles körű	Elrejtve
	Határozottság	Magas	Alacsony	Magas	Magas	Közepes
	Coaching képesség	Jó	Gyenge	Közepes	Közepes	Közepes
	Nyitottság újdonságok iránt	Közepes	Közepes	Magas	Kiemelkedő	Gyenge
	Optimizmus	Magas	Közepes	Közepes	Magas	Közepes
	Szülői hatás	Erős	Gyenge	Közepes	Közepes	Vegyes
Vállalati kultúra	Lojalitás	Magas	Alacsony	Kiemelkedő	Magas	Gyenge
	Innováció	Gyenge-közepes	Közepes	Gyenge	Közepes	Közepes
	Teljesítményorientáció	Magas	Alacsony	Versenyre koncentráló	Magas	Alacsony
	Jövőorientáció	Magas	Közepes	Közepes	Magas	Alacsony
	Légkör	Feszült	Agresszív	Teljesítményre ösztönző	Barátságos	Közepes
	Vezetői kontroll	Közepes	Gyenge	Erős	Erős	Gyenge

tőek és elemezhetőek. A felépített módszertanunk a vállalat kulturális jegyeit vizsgálja, fókuszálva abban a vezetés és a vezető személyiségének sajátosságaira. A kapott számszerű eredmények mind ezzel, mind a vállalati kultúrával kapcsolatosan összecsengtek azzal a képpel, amit az előzetes feltevéseink és az interjúk során felépítettünk.

Második feltevésünk szerint a kisvállalati kör egyes elemei egymástól eltérő kulturális jegyekkel bírnak. A vizsgálati mintában sikerült olyan szempontot találni, amely alapján statisztikailag kimutatható volt, hogy a képzett csoportok az alapsokaságtól homogénebbek – egymástól függetlenül – mind a vezetés, mind a kultúra tekintetében. Az egyes kultúra-típusok helytállóságát támasztotta alá az, hogy az egyes típusokba sorolt vállalatok eredményeit – néhány vezetőjét személyesen felkeresve, vagy az interjúk és az üzemlátogatás tapasztalatainak feljegyzései alapján – visszaellenőrizve azok helytállóságában győződtünk meg.

Feltevéseinket igazolni tudtuk, kutatásunk azonban további megvizsgálandó kérdéseket vetett fel.

Mindenképpen szükségesnek tartjuk megvizsgálni, hogy az elkülönített kisvállalati kultúratípusok Szabolcs–Szatmár–Bereg megyére jellemző regionális sajátosságok, vagy szélesebb körben is helytálló eredményeket jelentenek. Nagyobb vizsgálati mintával országos szintre kiterjesztve a kutatást azon túl, hogy árnyaltabb képet kaphatunk a kisvállalatok működéséről, lehetővé válik az egyes megyék és régiók közötti különbözőségek feltárása. Az Európai Unióba való belépés kapcsán pedig különösen érdekesnek tartjuk a magyar és nem magyar kisvállalati kulturális sajátosságok összevetését.

A további vizsgálatok másik érdekes problémája a kultúra időbeli alakulásának felvázolása. Kutatási programunk statikus jellegű, nem a kisvállalati jellemzők időbeli változásainak megfigyelésére alakítottuk ki. A kultúra-típusok specifikus jegyei alapján alkothatunk hipotéziseket a kultúra-váltásokra, hosszútávon azonban célravezetőbbnek tartjuk egy panel-minta kiépítését, amelyet újra és újra megkeresve a kulturális jellemzők értékeinek idősorával is dolgozhatunk.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1999. évi XCV. tv a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról

2000. évi C. tv a számvitelről

BARNA, GY-né (2001): A kis- és középvállalat európai definíciója *(OMIKK – Vállalati szervezés, 2001/3)*

BAKACSI GY (2000).: Szervezeti magatartás és vezetés *(Budapest, KJK-Kerszöv)*

BAKACSI GY., TAKÁCS, S., KARÁCSONYI, A. & IMREK, V. (2002): Eastern European Cluster: tradition and transition *(Journal of World Business, 37(1), pp. 69–80)*

BERÉNYI, L.: A kisvállalatok kulturális és vezetési sajátosságai *(Miskolci Egyetem, TDK dolgozat, 2002)*

COASE, R.H. (1937): The Nature of the Firm *(Economica 1937/4)*

FÜLÖP GY. (1994): Kisvállalati gazdálkodás *(Budapest, Aula)*

GUPTA, V., HANGES, P.J.& DORFMAN, P. (2002) Cultural Clusters: Methodology and findings *(Journal of World Business, 37(1), pp.11–15)*

HANDY, C.B. (1985): Understanding Organizations *(Penguin Books)*

HEIDRICH, B. (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment *(Budapest, Human Telex Consulting)*

HEIDRICH, B. (2001) : Mint hal a vízben. Vállalati kultúraváltás *(Figyelő, 27sz, p.50.)*

HEIDRICH, B. (2002): Eladó a menyasszony? Vállalati összeolvadások és felvásárlások kulturális kihívásai *(Vezetéstudomány, 2002/5)*

MÁRMAROSI, A.: Szervezeti kultúratípusok a '90-es évek végén Magyarországon *(Vezetéstudomány, 2002/6)*

MOLNÁR Á. – KIRILLY A.: A változásmenedzselés tapasztalatai néhány magyar tulajdonú kis- és középvállalatnál *(Vezetéstudomány, 2000/6)*

ROMÁN Z. (2002): Vállalkozáserősítő (és/vagy) kisvállalat-politika? *(Vezetéstudomány, 2002/7–8)*

PORTER, M. (1993): Versenystratégiák *(Budapest, Akadémiai Kiadó)*

SCHEIN, E. (1985): Organizational Culture and Leadership: A Dinamic View *(San Francisco, Jossey-Bass)*

SZINTAY, I (2000).: Vezetéselmélet *(Miskolc, Bíbor Kiadó)*

SZINTAY, I.(2002): Stratégiai menedzsment *(Miskolc, Bíbor Kiadó)*

VARGA, S. – BEDŐ GY. – LŐRINCZI GY (1997).: Vállalkozások gazdaságtana *(Budapest, Perfekt)*

VROOM, V.H. – YETTON, P.W. (1973): Leadership and Decision Making *(University of Pittsburg Press)*

Berényi László, PhD hallgató
Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet
Heidrich Balázs, egyetemi docens, PhD
Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet