

# Vállalati kultúra a magyar kis- és középvállalkozásoknál

## - egy kutatás tapasztalatai

*A vállalati kultúrával kapcsolatos irodalom erőteljesen azt sugallja, hogy a szervezeti kultúra releváns mind gyakorlati mind pedig elméleti téren. Felmerül a kérdés: miért annyira fontos a kultúra a szervezeti gyakorlatban és elméletben?*

A kulturális aspektusok bekapcsolásával jobb eszközöket nyerünk az alkalmazottak szervezeti tevékenységének menedzselésére, mint a hagyományosabb vezetési eszközökkel. Ha a menedzserek megértik a cégük kultúráját és ezt kezelni is tudják, akkor valószínűleg hatékonyabban tudják csökkenteni a „mit kell tenni” és „mit teszünk” közötti rést.

A válaszadást Schein (1985)<sup>1</sup> gondolataival folytathatjuk: szerinte össze lehet hasonlítani a szervezeti kultúrát azzal az „energiával”, amely hajtja vagy nem hajtja a szervezetet. A kultúra fontosságának negligálása arra utal, hogy valami nagyon fontosat tagadunk le, amelyet az emberek folyamatosan vizsgálnak vagy éreznek a szervezeti életben, amelynek hatása több gyakorlati példával is alátámasztható. A szervezeti kultúra relevanciáját a szervezeti viselkedés kulturális dimenziójának újraértékeléseként lehet értelmezni, egy olyan dimenzióként, amelyet hosszú időn keresztül alulértékeltek.

Hazánkban különösen érdekes ennek a területnek a további vizsgálata, hiszen a 90-es éveket jellemző vállalatalapítási láz eredményeként megindult egy egészségesebb vállalati méretstruktúra kialakítása. Az átalakulási folyamat során számos, hazánkban eddig ismeretlen menedzsmentet érintő kérdés merült fel. Az 1980-as évek végéig a vállalati kultúrával kapcsolatban az ismeretek hiánya volt jellemző. A vállalatok nem rendelkeztek megfelelő szabadsággal, a belső viselkedési szabályokat, értékrendet a külső érdekvviszonyok határozták meg. Ez az ún. szocialista kultúra beépült az emberek mindennapjaiba, gondolkodásába. A

90-es években ennek létalapja fokozatosan megszűnt; egyes magatartásformák, beidegződések azonban tovább élnek.

A külső társadalmi közeg megváltozásával eltűnőben vannak a kívülről diktált értékek, elvárt kultúraelemek. Ennek ellenére a viselkedési szabályokban, normákban a régi kritériumok egyes vállalatoknál még tovább élnek, hiszen a vállalati kultúra kialakítása, változtatása hosszas folyamat. A jelentős külföldi tőkével rendelkező vállalatok nem csupán a magyar piacon versengenek, hanem komoly külföldi kultúrával is szembe kell nézniük, s ez megfelelő kényszerítő erő lehet a rugalmasabb kultúra kialakításához. Meg kell említeni azonban, hogy a külföldi partnerek sokszor nem veszik figyelembe a helyi kultúra sajátosságait.

A fenti okok miatt *kiforrott vállalati kultúráról nem beszélhetünk*. A vállalatok vezetőinek lehetnek a vállalat átalakulása előtti időből magukkal hozott vezetési elképzeléseik (és vannak is, mint az interjúk mutatták), begyakorlott módszereik, amiket részben, egészben tovább akarnak vinni. Sok fiatal vezető az új cég létrehozásával vált első számú menedzserré. Nekik inkább többé-kevésbé kialakult értékítéletük van és elképzelésük arról, milyenné is szeretnék formálni vállalatukat.<sup>2</sup>

A cikkben feldolgozásra kerülő projekt, az INTERSTRATOS<sup>3</sup> (Internationalization of Strategic Orientations of Small to Medium-sized European Enterprises) felmérése során a kutatók arra kerestek választ, hogy miként tükröződnek a kis- és középméretű vállalatok menedzsereinek orientálódásában, és milyen stratégia kialakítására ösztönzik őket azok az alapvető

2 Borgulya Istvánné: Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában, JPTE, Pécs, 164.

3 A magyar INTERSTRATOS-kutatócsoport a pécsi JPTE Közgazdaságtudományi Karának oktatóiból áll. Tagjai: Borgulya Istvánné és Kiss Tibor egyetemi docensek, Bencze Veronika egyetemi tanársegéd, vezetője Barakonyi Károly tanszékvezető egyetemi tanár.

1 Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985. 142.

gazdasági, társadalmi és politikai változások, amelyek századunk utolsó huszonöt évét alakítják Európában. A program nyolc európai országot átfogó nemzetközi együttműködés, melyben azonos módszerek alkalmazásával Belgium, Finnország, Nagy-Britannia, Hollandia, Norvégia, Ausztria, Svédország és Svájc kutatócsoportjai vetik össze eredményeiket.

A vizsgálat a következő *legfontosabb területeket* veti górcső alá:

- sikertényezők a versenyben és a nemzetközivé válásban,
- a munkaerő, a beszerzési, az értékesítési és pénzüpiacok változása bel- és külföldön,
- a termék- és piaci stratégiák változása,
- gátló és kedvező tényezők alakulása a nemzetközivé válás folyamatában,
- nemzetközi kooperációk,
- információ, tanácsadás, oktatás és továbbképzés a nemzetközi tevékenység szolgálatában,
- a vállalkozók értékrendje és beállítódása.

A magyar minta főbb adatai az INTERSTRATOS-kutatás során:

- a kérdezés ideje: 1996 tavasza
- értékelhető kérdőívek száma: 473 darab
- foglalkoztatottak száma: 1-500 fő
- legtöbbjüket 1990 és 1994 során alapították
- a felmért vállalatok ipari cégek, legtöbbjük a faipar, bútorkészítés, textilipar, építőipar és a gépgyártás területén működik
- a jogi formát tekintve a megkérdezettek több mint fele kft., továbbá nagy arányban szerepel rt., bt. és egyéni vállalkozás
- a nemek szerinti megoszlás: 20% nő, 80% férfi
- a vállalati pozíciót illetően az interjúalanyok mintegy fele ügyvezető igazgató, továbbá első számú vezetők (kereskedelmi igazgató, főkönyvelő stb.)

## A vállalati kultúrával kapcsolatos főbb információk

Az elemzés során először bemutatom a válaszadó menedzserek fontosabb adatait nemek és a kor szerinti megoszlás tekintetében, továbbá néhány gondolat erejéig kitérek a képzési és oktatási hátterük és a szakmai gyakorlatuk leírására. A továbbiakban pedig feltérképezem a vizsgált vállalatok menedzsereinek értékrendjét, kultúráját. (1. tábla)

A megkérdezett nyugati menedzserek átlagéletkora 44 év, akik átlagosan 23 évesen fejezték be főfoglalkozásban végzett tanulmányaikat, ugyanezek az adatok a magyar mintában 43 év, illetve 24 év. A két mintában megegyezik az átlagos gyakorlati idő, amely 19 év. Az utóbbi három évben a nyugati menedzserek átlagosan 12 hetet töltöttek külföldön, míg a magyarok mindössze 8 hetet voltak távol hazánktól.

Megnevezés	magyar minta <sup>(1)</sup>	európai minta <sup>(2)</sup>
Nemek szerinti megoszlás		
Nők	20	9
férfiak	80	91
Kor szerinti megoszlás		
16-25 évesek	2,3	2,5
26-35	16,1	18,2
36-45	38,3	33,2
46-55	38,8	31,9
56-65	3,9	12,8
66-	0,6	1,4
Gyakorlati idő	19	19
Külföldön eltöltött hetek száma	8	12

Forrás:

(1) STRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1994

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management. Ed. A.J. Haathi. Institute Report 1993-01

gosan 12 hetet töltöttek külföldön, míg a magyarok mindössze 8 hetet voltak távol hazánktól.

## A klemelt értékek vizsgálata

A menedzserek egyes értékeit és attitűdjeit hat pár állítással vizsgáljuk meg.

1. Az állami és szakmai szervezetekhez való attitűd;
2. Változtatási készség;
3. Tervezés és adminisztráció;
4. Tradícióhoz való viszony;
5. Ön-imázs és az alkalmazottakhoz való viszony;
6. Családhoz és az üzlethez való viszony.

Minden értékdimenzióhoz két indikátor tartozik. Az ötfokozatú Likert-skála a következőképpen értelmezendő: 1 = egyáltalán nem értek egyet vele ... 5 = teljesen egyetértek.

A vizsgált állítások az alábbiak:

1a. Az állam nem korlátozhatja a szabadpiaci törvényeket, még állami támogatási politikával sem.

1b. A szakmai szövetségeknek és hasonló szervezeteknek kizárólag tagjaik támogatásával kellene foglalkozniuk.

2a. A változásokat feltétlen el kell kerülni egy vállalatnál.

2b. Egy vállalatnak nem kellene a honi régiókat elhagynia.

3a. A munkaköröket világosan el kell határolni egymástól és pontosan le kell írni.

3b. Jobb, ha terveznek a vállalkozók, és nem intuícióikat követik.

4a. A vállalatoknak csak jól bevált munkafolyamatokat és termelési technikákat kellene bevezetniük.

4b. Kis vállalatoknak nem kellene habozniuk nagyokkal üzleti kapcsolatot fenntartani.

5a. A kis- és középméretű vállalatok vezetőinek személyesen kell felelniük valamennyi beosztott alkalmazásáért.

5b. A vállalati vezetőknek etikus magatartást kell tanúsítaniuk.

6a. Családi vállalkozásoknál a vezetésnek a család kezében kell maradnia.

6b. A vállalat előbbre való a családnál.

### 1. Az állami és szakmai szervezetekhez való attitűd

A kérdőív értékelésekor a könnyebb áttekinthetőség érdekében az ötös Likert-skálát összevontuk három fokozatúvá; így az 1-es, 2-es értékeket tekintjük „nem ért egyet” értéknek, a hármast „határozatlannak” a 4-es, 5-öst pedig „egyetért” véleménynek. A továbbiakban minden állítást az új skála használatával mutatunk be. Azokra az európai országokra nem közlünk adatokat, amelyekben nincsenek vagy nem szignifikánsak a különbségek.

Az 1a. táblában „Az állam nem korlátozhatja a versenyt, még ösztönző alkalmazása révén sem” kérdés vizsgálatával értékeljük a vállalkozók attitűdjét a szabad piacok tekintetében. Általában véve elmondható, hogy az EU-tagállamok válaszadóinak többsége előnyben részesíti a szabad piacokat, habár a vállalkozók/menedzserek kb. egyötöde nem tekinti problémának az állami beavatkozást. A válaszadók 15%-a határozatlan a kérdésben. A magyar mintában kimagaslóan nagy, 32% a „nem ért egyet” választ adók aránya, az állítással csupán minden második vállalkozó ért egyet. (1a tábla)

A következő kérdés a szakmai szervezetek és hasonló testületek céljára vonatkozott. A válaszok alapján elmondható, hogy ezek a szervezetek egyértelműen a tagok hasznára kell, hogy működjenek. Ezen a véleményen van a válaszadók 66%-a, ami megegyezik a magyar mintában szereplő igenlők arányával; a norvég és a finnek csaknem egyharmada nem foglal állást a kérdésben.

1a tábla.

„Az állam nem korlátozhatja a szabadpiaci törvényeket, még állami támogatási politikával sem”

Megnevezés	nem ért egyet	határozatlan	egyetért
Magyarország <sup>(1)</sup>	32%	16%	52%
Svédország <sup>(2)</sup>	17%	13%	70%
Norvégia <sup>(2)</sup>	22%	20%	58%
Átlag <sup>(2)</sup>	18%	15%	67%

(1) INTERSTRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1996

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A. J. Hahti. Institute Report 1993-01

1b tábla.

„A szakmai szövetségeknek és hasonló szervezeteknek kizárólag tagjaik támogatásával kellene foglalkozniuk”

Megnevezés	nem ért egyet	határozatlan	egyetért
Magyarország <sup>(1)</sup>	20%	13%	67%
Ausztria <sup>(2)</sup>	5%	9%	86%
Finnország <sup>(2)</sup>	16%	28%	56%
Norvégia <sup>(2)</sup>	29%	27%	44%
Átlag <sup>(2)</sup>	15%	19%	66%

(1) INTERSTRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1996

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A. J. Hahti. Institute Report 1993-01

### 2. Változtatási készség

Schumpeter szerint a változtatási készség és az innovativitás az elsődleges vállalkozói tulajdonság.

A kérdéssel egyértelműen nem ért egyet a többség. Az osztrákok és a belgák nagyobb arányban határozatlanok, mint a többi csoport. Érdekes megjegyezni, hogy minden tizedik osztrák és belga előnyben részesíti a változtatás hiányát.

A hazai felmérésből legegységesebben kivilágító ismerv a vezetők, vállalkozók változtatásokra való hajlandósága, ami egybecseng a korábban felmért adatokkal, ugyanis a magyar STRATOS-kutatás keretében is feltűnően sokan – a megkérdezettek 99%-a – vallották a változtatások szükségét. Ez a felfogásuk következetesen kiderül a közvetetten kapcsolódó kérdéscsoportokra adott válaszokból is: nem terveznek hosszú távra, és nem terveznek részletekbe menően. Ez a tény természetesen a bizonytalan és gyakorta vál-

tozó feltételekkel is magyarázható, de mindenképpen jelzi, hogy a vezetők eleve számolnak a változtatások szükségességével, és nem zárkóznak el előle. Az innovációt többségükben kockázatosnak tartják, a vállalat függetlenségét nem is adnák föl az innováció érdekében, de a megújítást, az új eljárásokat igenlik. Nyilván csak az ilyen alapállású cégek képesek fennmaradni a nagy alkalmazkodó-képességet kívánó körülmények között. Meg kell még jegyezni, hogy feltűnően kevés – mindössze 4% – a határozatlanok aránya.

**2a tábla.**  
„A változásokat feltétlen el kell kerülni egy vállalatnál”.

Megnevezés	nem ért egyet	határozatlan	egyetért
Magyarország	93%	4%	3%
Hollandia	95%	4%	1%
Ausztria	72%	19%	9%
Belgium	70%	19%	11%
Átlag	86%	10%	4%

(1) INTERSTRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1996

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A.J. Haahti. Institute Report 1993-01

A válaszadó menedzserek 70%-a nem ért egyet azal, hogy a cég maradjon abban a régióban, ahol alapították. Habár hogyha összevonjuk a „határozatlan” és az „egyetért” rovatokat, akkor a válaszadók egyharmada előnyben részesíti azt a megoldást, hogy a hazai régióban maradjon a cég. A magyar válaszadók nagyobb arányban gondolták úgy, hogy az állítással nem értenek egyet, mint a nyugati átlag. Az európai válaszadók közül csupán a belgák vallották hasonló arányban ugyanazt a nézetet, bár ők is alatta maradnak a magyar 80%-nak. (2b tábla)

**2b tábla.**  
„Egy vállalatnak nem kellene a honi régiókat elhagynia”.

Megnevezés	nem ért egyet	határozatlan	egyetért
Magyarország <sup>(1)</sup>	80%	6%	14%
Belgium <sup>(2)</sup>	78%	14%	8%
Norvégia <sup>(2)</sup>	62%	23%	15%
Átlag <sup>(2)</sup>	70%	18%	12%

(1) INTERSTRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1996

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A.J. Haahti. Institute Report 1993-01

### 3. Tervezés és adminisztráció

A következő két állítás mind a kreatív-dinamikus elemeket, mind pedig az adminisztratív-végrehajtási elemeket elemzi.

A részletes munkakörtervezéssel kapcsolatban egyenlő számban értenek egyet, illetve vetik el azt. A határozatlanság nagyobb a svédeknél és az osztrákoknál, mint más országokban. Talán jobban látják a flexibilitással és adaptációval kapcsolatos veszélyeket, és ebből következően szükségesnek ítélik meg a részletes munkaköri leírásokat. A következő két állítás vizsgálatkor nyert magyarországi felmérés konzisztens képet mutat: hazánkban jelentősen több kis- és középvállalkozó gondolja úgy, hogy a munkaköröket világosan el kell határolni egymástól. A tervezést legnagyobb arányban igenlő belgák mögött mindössze 2%-kal maradnak el a magyarok.

**3a tábla.**  
„A munkaköröket világosan el kell határolni egymástól, és pontosan le kell írni”.

Megnevezés	nem ért egyet	határozatlan	egyetért
Magyarország <sup>(1)</sup>	28%	8%	64%
Norvégia <sup>(2)</sup>	34%	10%	56%
Ausztria <sup>(2)</sup>	40%	23%	37%
Svájc <sup>(2)</sup>	50%	19%	31%
Átlag <sup>(2)</sup>	44%	14%	42%

<sup>(1)</sup> INTERSTRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1996

<sup>(2)</sup> INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A.J. Haahti. Institute Report 1993-01

**3b tábla.**  
„Jobb, ha terveznek a vállalkozók, és nem intuícióikat követik”.

Megnevezés	nem ért egyet	határozatlan	egyetért
Magyarország <sup>(1)</sup>	12%	17%	71%
Belgium <sup>(2)</sup>	15%	12%	73%
Ausztria <sup>(2)</sup>	15%	22%	63%
Svájc <sup>(2)</sup>	32%	25%	43%
Svédország <sup>(2)</sup>	59%	15%	26%
Átlag <sup>(2)</sup>	33%	17%	50%

(1) INTERSTRATOS kutatás adatainak elemzése, 1996

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A.J. Haahti. Institute Report 1993-01

Az aktív tervezést a válaszadók fele preferálja. Emögött az adat mögött azonban érdekes nemzeti különbségek húzódnak meg. Míg a svédek csupán egy-egyede favorizálja a tervezést, a belgák (73%) és az osztrákok (63%) többsége előnyben részesíti azt. A STRATOS kutatási eredményekből is kitűnik, hogy a tervezés, intuíció illetve improvizáció a vezetés tárgyában a magyar vállalatvezetők és vállalkozók is a tervezés elvét vallják. Háromnegyed részük véli, hogy kell a terv, legalábbis rövid távra, 1-3 évre. A részletes terv készítését azonban ugyanennyien ellenzik. Tehát rugalmas és rövid távú tervezési szemlélet uralkodik. Erre a kérdéskörre még visszatérünk a stratégia és a vállalati kultúra kapcsolódási pontjait feltáró 4.4-es alfejezetben.

#### 4. A tradícióhoz való viszony

Az adminisztratív és a produktív technológiákat mérő indikátor érdekes betekintést ad a „határozatlan” reakciókba. Feltűnően magas a „nincs vélemény” kategória aránya Ausztriában, Svájcban és Belgiumban ennél a kérdésnél. A kérdésben a magyar vélemények erősen megoszlanak.

Az adatokból kitűnik, hogy a belgák és a hollandok a tesztelt rendszereket részesítik előnyben az irodában és a termelésben. Nem minden ország fogadja el ezt a nézetet. Ez egy kissé különös vélemény, azonban új megoldásokat igénylő, változó helyzetekben elfogadható. (4a tábla)

A kis- és középvállalkozások a nagy cégekre üzleti lehetőségekként tekintenek, ebből következően a kér-

désre adott válaszok pozitív attitűdöt tükröznek. Hazánk menedzsereinek véleménye leginkább a norvég válaszadók elgondolásait tükrözi: 69% ért egyet azzal, hogy üzleti kapcsolatot kell fenntartani a nagy cégekkel, ez az arány 12%-kal alacsonyabb az európai átlagnál. (4b tábla)

4b tábla.  
„Kisvállalatoknak nem kellene habozniuk nagyokkal üzleti kapcsolatot fenntartani”.

Megnevezés	nem ért egyet	határozatlan	egyetért
Magyarország <sup>(1)</sup>	16%	15%	69%
Svédország <sup>(2)</sup>	4%	11%	85%
Norvégia <sup>(2)</sup>	17%	13%	70%
Átlag <sup>(2)</sup>	8%	11%	81%

(1) INTERSTRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1996

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A.J. Haahti. Institute Report 1993-01

#### 5. Ön-image és alkalmazottakhoz való viszony

Feltehetjük a kérdést: a személyes felelősség milyen szerepet játszik a kis- és középvállalkozások menedzselésében? Az általános kép azt mutatja ebben a kérdésben, hogy a kis cégeknél a menedzserek többsége dönt minden kérdésben. Következésképpen a válaszadók 59%-a egyetért a kijelentéssel. A belgák értenek egyet a leginkább, a svájci menedzserek pedig megosztottak a kérdésben.

Például az osztrákok között nagy számban vannak határozatlanok, ami szintén azt mutatja, hogy kételkednek a hierarchikus gondolkodásban, továbbá, hogy megítélésük szerint a delegált döntések személyzeti kérdésekben sikeresebbek.

5a tábla.  
„A kis- és középméretű vállalatok vezetőinek személyesen kell felelniük valamennyi beosztott alkalmazásáért”.

Megnevezés	nem ért egyet	határozatlan	egyetért
Magyarország <sup>(1)</sup>	26%	14%	60%
Belgium <sup>(2)</sup>	6%	13%	81%
Ausztria <sup>(2)</sup>	21%	23%	56%
Svájc <sup>(2)</sup>	43%	13%	44%
Átlag <sup>(2)</sup>	26%	15%	59%

(1) INTERSTRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1996

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A.J. Haahti. Institute Report 1993-01

4a tábla.  
„A vállalatoknak csak jól bevált munkafolyamatokat és termelési technikákat kellene bevezetniük”.

Megnevezés	nem ért egyet	határozatlan	egyetért
Magyarország <sup>(1)</sup>	36%	15%	49%
Hollandia <sup>(2)</sup>	17%	10%	73%
Belgium <sup>(2)</sup>	12%	19%	69%
Finnország <sup>(2)</sup>	49%	14%	37%
Ausztria <sup>(2)</sup>	42%	26%	31%
Norvégia <sup>(2)</sup>	58%	14%	28%
Svájc <sup>(2)</sup>	52%	24%	24%
Svédország <sup>(2)</sup>	71%	15%	14%
Átlag <sup>(2)</sup>	43%	17%	40%

(1) INTERSTRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1996

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A.J. Haahti. Institute Report 1993-01



A magyar vélemények az európai átlagot teljes mértékben tükrözik ebben a kérdésben.

Az 5b táblában látható: a menedzserek többsége annak a véleménynek ad hangot, hogy a menedzsereknek az etikai alapelveket számításba kell venniük a viselkedésük során. A legtöbb cég esetében etikai kódexet iparági szinten fogalmaznak meg, néhány esetben pedig a cégek szintjén készítik el. Érdeemes megjegyezni, hogy a finnek 10%-a, a svédek 14%-a nem ért egyet az állítással.

Az etikai alapelvek tekintetében szintén figyelmet kell fordítani a „határozatlan” válaszokra: átlagosan hat vállalkozóból egy, Svédországban több mint egy a négyből kételkedik abban, hogy mit lehet „fair”-nek és „unfair”-nek minősíteni különböző helyzetekben. A kérdés vizsgálatakor a magyar adatokból kitűnik, hogy feltűnően kevés az egyet nem értők és a határozatlanok aránya. Az állítást igenlők 97%-os aránya jóval magasabb, mint az átlag, továbbá érdekes megfigyelés, hogy az etikus magatartást legfontosabbnak tulajdonító belgáknál 10%-kal több menedzser értett egyet ebben a kérdésben.

Megnevezés	nem ért egyet	határozatlan	egyetért
Magyarország <sup>(1)</sup>	1%	2%	97%
Belgium <sup>(2)</sup>	2%	12%	86%
Norvégia <sup>(2)</sup>	3%	13%	84%
Hollandia <sup>(2)</sup>	3%	14%	83%
Svájc <sup>(2)</sup>	4%	17%	79%
Finnország <sup>(2)</sup>	10%	14%	76%
Ausztria <sup>(2)</sup>	3%	23%	74%
Svédország <sup>(2)</sup>	14%	29%	57%
Átlag <sup>(2)</sup>	6%	18%	76%

(1) INTERSTRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1996

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A.J. Haahti. Institute Report 1993-01

#### 6. A családhoz és az üzlethez való viszony

A 6a tábla elemzésekor érdemes megjegyezni, hogy az alkalmazott menedzsmentet nem fogadja el a válaszadók egynegyede (27%). Szintén figyelemre méltó, hogy egymásnak szöges ellentéte a norvég és az osztrák vélemény ebben a kérdésben. A norvég válaszadók ellenzik az állítást az esetek többségben, ugyanakkor az osztrákok több mint fele egyetért az állítással, holott a harmaduk határozatlan véleményen volt.

A megkérdezettek 17%-a nem ért egyet az állítással, 64% pedig helyesel, ami jóval magasabb arányt mutat, mint az európai átlag.

A magyar menedzserek véleménye leginkább az osztrákokéhoz hasonlít. Míg az európai interjúalanyok egyötöde ért egyet azzal, hogy az üzlet fontosabb, mint a családi élet, a magyar válaszadók csupán 11%-a helyesel. Feltűnően magas hazánkban az egyet nem értők aránya, ami a finn és a norvég véleményekhez közelít a legjobban. A svájciak 13%-a, a belgák 26%-a ért egyet ezzel az állítással. Figyelemre méltó a határozatlan válaszadók száma.

A méret szerinti elemzés fontos összefüggésre mutatott rá: minél nagyobb a vállalkozás, a menedzsment annál kisebb része maradhat a család kezében.

Megnevezés	nem ért egyet	határozatlan	egyetért
Magyarország <sup>(1)</sup>	17%	19%	64%
Norvégia <sup>(2)</sup>	74%	18%	8%
Ausztria <sup>(2)</sup>	17%	29%	55%
Átlag <sup>(2)</sup>	47%	26%	27%

(1) INTERSTRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1996

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A.J. Haahti. Institute Report 1993-01

Megnevezés	Nem ért egyet	határozatlan	egyetért
Magyarország <sup>(1)</sup>	65%	24%	11%
Finnország <sup>(2)</sup>	65%	18%	17%
Norvégia <sup>(2)</sup>	61%	19%	20%
Svájc <sup>(2)</sup>	56%	31%	13%
Ausztria <sup>(2)</sup>	54%	32%	14%
Hollandia <sup>(2)</sup>	53%	22%	25%
Svédország <sup>(2)</sup>	53%	22%	25%
Belgium <sup>(2)</sup>	48%	26%	26%
Átlag <sup>(2)</sup>	55%	25%	20%

(1) INTERSTRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1996

(2) INTERSTRATOS. Internationalisation of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, European Institute for Advanced Studies in Management, Ed. A.J. Haahti. Institute Report 1993-01

## A Hofstede-modell magyarországi vizsgálata

Amint azt már érzékeltettem, a magyar vállalatok kultúrája nagyon sok tényezőben hasonlít a nyugati mintában felmértekre. Gondoljunk például a hazai mintában szereplő menedzserek általános jellemzésére! A magyarok nem maradtak el képzettség tekintetében egyéb országok kis- és középvállalati vezetőitől. Egy fontos különbségre azonban felhívnom a figyelmet: a nők nagyobb arányban vesznek részt a KKV-k vezetésében hazánkban, mint nyugaton (20%, illetve 9%).

Ebből arra lehetne következtetni, hogy hazánkban a feminin értékek dominánsabbak, mint a többi országban. Többek közt ennek a kérdésnek az eldöntésére alkalmaz-

Kollektívizmus vs Individualizmus		Hatalmi távolság	
Kollektivistista	Individuallista	Kicsi	Nagy
kollektív szociális keretek	laza szociális keretek	hit az egyenlő jogokban	a hatalomban levőknek privilégiumaik vannak
a személyt a közös szociális kapcsolatok határozzák meg	önmeghatározás	kölcsönös függőség	a legtöbb ember függő
a csoport vigyáz a tagjaira	mindenki magára vigyáz	a hatalom legitím szerepeken alapul	a hatalom az erőn alapul
elkötelezettség a csoport felé (fektetlen)	hangsúly az egyéni kezdeményezéseken	a hatalommal rendelkezők a többiekhez hasonlóak	a hatalmon levők erősnek látszanak
csoporton belül/kívül	mindenkire érvényes értékek	a hatalmi szerepek nincsenek tisztázva	merev, világosan meghatározott szerepek
harmónia fenntartása	szabad véleménynyilvánítás		
szegény	bűnösség	decentralizáció	hierarchia és centralizáció
„mi érzés” kapcsolatok	„én” érzés feladat	a hierarchia a szerepek egyenlőtlenségét jelenti	a hierarchia az egyenlőtlenségben fejlődik ki
a szervezet a képzést, az egészséget és a szakmai ismereteket hangsúlyozza	a szervezet a személyes időbeosztásra, szabadságra és változatosságra helyezi a hangsúlyt	konzultálás	parancs
		a főnök segítő demokrata	a főnök autokrata vagy jóságos apa

4 Hofstede, G.: Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values, Sage Publications, Beverly Hills, 1980.

tam a Hofstede<sup>4</sup> által készített modellt. A 7. táblában szereplő négy dimenziót elemeztem a magyar kis- és középvállalatok kultúrájának összefoglaló jellemzésére.

Férfiasság vs feminitás		Bizonytalanságkerülés	
Férfias	Feminin	Gyenge	Erős
törekvő magatartás	szerény, udvarias viselkedés	„a holnap majd lesz valahogy”	igénylik az előreláthatóságot
anyagi sikerek dominanciája	törődés másokkal	bizonytalanság és a változások elfogadása	a bizonytalanság llesztő
Törtetés az ambíció sikerorientált	óvás, védelem mások szolgálása	alacsony stressz, kényelem	sok aggodás, belső kényszer a kemény munkára
a pénz és anyagi javak hajszolása	emberek és környezet kapcsolatának fontossága	„ami más, az érdekes” kevés szabály	„ami más, az veszélyes” formális szabályok
határozott és agresszív viselkedés	konszenzus és kompromisszum	Rugalmasság a konfliktus és verseny természetes	Állandóság a konfliktus és verseny kényelmetlen
verseny és teljesítmény	szolidaritás, egyenlőség	az agresszivitás elfogadhatatlan	az agresszivitás elfogadott
világosan tisztázott neml szerepek	rugalmas neml szerepek	„nem tudom”	mindenre választ akar
teljesítmény	jólét és az élet minősége	a másság elfogadása	erős igény a konszenzusra
nagy és gyors	kicsi és lassú	motivációs céljelöléssel vagy együvé tartozással	biztonság és megbecsülés vagy együvé tartozás

Forrás: Heidrich Balázs: A vállalati kultúra magyar sajátosságairól, Vezetéstudomány 1997. 4. sz., 10-11.

A STRATOS-kérdőívből az „Értékítéletek” című fejezetből kiválasztott tényezők egyszerű számtani átlagát képeztem. Tekintettel arra, hogy mindegyik megállapításra az 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán válaszoltak, a skálák középpontjának a 3-as értéket tekintettem.

Dimenzió megnevezése	Középtérték
Feminin-maszkulin	3,22
Hatalmi távolság (kicsi-nagy)	3,42
Bizonytalanságkerülés (gyenge-erős)	3,19
Kollektívizmus-Individuallizmus	3,50

Forrás: STRATOS-kutatás adatainak elemzése, 1994

Először lássuk a férfias-nőies értékeket! A legtöbb kultúrában a férfiaktól elsősorban a rámenősséget, míg a nőktől inkább a gondoskodást, mint alapvető szerepet várják el. A magyar mintában a nők magas arányával kapcsolatos megjegyzésemmel ellentétben, a kiválasztott 15 kérdés átlagolása során a 3,22-es értéket kaptam, ami azt mutatja, hogy a KKV-knál a *maszkulin* jegyek erősebbek, mint a *femininek*. Több tényezőnél is tapasztalhattuk, hogy az anyagi sikereknek, a teljesítménynek nagy fontosságot tulajdonítottak a válaszadók.

A következő dimenzió a hatalmi távolság, ami megmutatja, hogy milyen a szervezetekben a vezetői döntéshozatal jellege, mennyire félnek a munkatársak a közvetlen felettesükkel való egyet nem értésüket kifejezni, illetve, hogy milyennek szeretnék látni feljebbvalójuk vezetési stílusát. A vezető-beosztott kapcsolatban a hatalom gyakorlásának mely módjai és eszközei fogadhatók el.

A felmérés adatai alapján elmondhatjuk, hogy a *hatalmi távolság nagy*, hiszen a számtani átlag értéke 3,42 lett. Általában véve nem értettek egyet azzal, hogy a decentralizált döntéshozatal legyen a vállalat egyik vezetési alapelve. Több válaszból is kiderült: a menedzserek úgy gondolják, hogy a hatalomban lévőknek privilégiumai vannak. Számomra nagyon meglepő volt, hogy a mintában szereplő kis- és középvállalkozási körre ilyen mértékben jellemző a nagy hatalmi távolság.

A harmadikként vizsgált dimenzió a bizonytalanságkerülés, ami azt jelzi, hogy milyen erős a szabályokhoz való ragaszkodás mértéke, mekkora az érzékelt stressz nagysága. Ez az a dimenzió, amelynek révén össze tudjuk hasonlítani, hogy a különböző kultúrákhoz tartozó szervezetek tagjai milyen mértékben képesek tolerálni az észlelt bizonytalanságot – a szervezetek környezetének változékonyságát, kiszámíthatóságát.

A 4.3-as alfejezetben bemutatott eredmények azt mutatják, hogy több állításnál is erős a bizonytalanságkerülés, ami jóval a nyugati átlag felett van. Hazánkban például több vállalkozó gondolta úgy, hogy a munkaköröket világosan el kell határolni egymástól. Továbbá sokkal többen preferálták a tervezést az intuícióval szemben, valamint markánsabban kifejezésre juttatták azt az álláspontot, hogy a jól bevált munkafolyamatokat és termelési technikákat kellene bevezetniük.

A negyedik dimenzió az individualizmus-kollektívizmus. Ez fontos szerepet játszik abban, hogy a szervezeteken belüli kapcsolatok miként fognak alakulni. A négy dimenzió közül ez mutatta a legmagasabb értéket. Megállapítható, hogy a hazai kisvállalkozók inkább individualisták, mint kollektív gondolkodásúak. A válaszokból kiderült, hogy a menedzserek/tulajdo-

nosok a hangsúlyt az önmeghatározásra, önmegvalósításra helyezik. Nagyon fontos értéknek tartják a függetlenséget.

Összességében megjegyezhető, hogy a magyar kis- és középvállalkozások viselkedésére nagymértékben rányomják bélyegüket az 1990-es évek jellemzői, az átmeneti gazdaság jelei, valamint a gazdaságpolitikai irányvonal. A felsorolt táblák, ábrák alátámasztják azt az állítást, hogy a vizsgált cégek sokkal dinamikusabb és érdekesebb korszakot élnek át, mint nyugati társaik. Az okok mélyrehatóbb elemzése során kutatócsoportunk arra törekszik a továbbiakban, hogy megvizsgálja az iparági sajátosságok, a vállalkozói típusok, a méretkülönbségek és az eltérő mikro környezet differenciáló hatását.

Hazánkban a vállalati kultúra témaköre nagyon időszerű: vizsgálata hozzásegíthet a kultúráváltoztatás gyakorlatiasabb megközelítéséhez. Úgy vélem, a stratégiai koncepciók kiválasztásánál jobban figyelembe kellene venni a jelenlegi értékrendszert, és tudatosan fel kellene mérni, hogy milyen lehetőség van azok változtatására. Végeredményben a stratégiát csak akkor lesz képes egy adott szervezet végrehajtani, ha azt a vállalat minden tagja megérti és támogatja is.

---

#### Felhasznált irodalom

---

- Barakonyi K. (szerk.): *Magyar vállalati kultúra az ezredfordulón*. Tanulmánykötet, Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, 1995, 106.
- Borgulya Istvánné – Bencze V. – Kiss Tibor: *A kis- és középméretű vállalatok értékrendje, stratégiai magatartása*, Marketing & Menedzsment, 1996/6, 30-39.
- Borgulya Istvánné: *Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában*, Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs, 1996, 237.
- Haahti, A. J. (Ed.): *INTERSTRATOS. Internationalization of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises*, European Institute for Advanced Studies in Management, Institute Report 1993-01.
- Heidrich Balázs: *A vállalati kultúra magyar sajátosságairól*, Vezetéstudomány 1997. 4. sz., 10-11.
- Hofstede, G.: *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, 1980.
- Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

Szerzőnk tanársegéd a  
JPTE KTK Stratégiai management tanszékén