

A vezetői szabályozás és az információk felhasználása

- három ország összehasonlító vizsgálata - II. rész

Az eredmények értékelése

A következő megállapítások során mindenképpen figyelembe kell venni, hogy a szociális megfigyelések mindig relatívak, és legfeljebb sorrendi skálán mérhetőek. Ahogy S. M. Lipset megfigyelte: „az összehasonlító értékelések soha nem abszolút érvényőek, ... mindig csak azt jelzik, hogy valami több vagy kevesebb.”

Az itt bemutatott adatok azt jelzik, hogy a nemzeti kultúráknak valóban van hatása a vezetői környezetre, valamint az információ szétesztására és elérhetőségére. Lényeges eltérés van továbbá abban is, hogy mely kultúrák hajlandók keresni ill. a másik oldalról, felajánlani információt. Tény, hogy néhány országban a dolgozók nagyobb szabadságot és kevesebb szervezeti megkötöttséget szeretnének, amikor a munkához szükséges információ után kutatnak, míg mások inkább egy jobban strukturált környezetet igényelnének, ahol a vezetők pontosan meghatározzák az elvégzendő munkát és megadják hozzá minden szükséges információt. Ezek mellett azonban további lényeges eltérés van a mutatók között országon belül is.

Nem találtunk semmi bizonyítékot arra vonatkozóan, hogy a fiatal magyar dolgozók nagyobb mértékű irányítást igényeltek volna napi munkájuk során, mint azok, akik régebb óta dolgoztak. Itt a negyven évnél fiatalabbak nagyobb szabadságot szeretnének, mint a régebben dolgozók (5. táblázat), míg az idősebb bolíviai dolgozók kevesebb irányítást kértek, mint a fiatalabb társaik. Elvégeztük a kéttényezős ANOVA elemzést a beosztás és életkor adatokra, míg az országot állandóra tartottuk. Azt találtuk, hogy a nem vezető beosztású bolíviai munkások közül a negyven évnél idősebbek igénylik jobban a szabadabb munkavégzést, míg a negyven évnél fiatalabbnál ez az igény beosztástól függetlenül jelentkezett ($F=7,31, p=0,08$). Sem a magyar, sem a lengyel kor-beosztás adatok vizsgálata nem adott olyan eredményt, amely azt mutatná, hogy az elképzelt vezetői stílus és az információhoz való

5. táblázat
Másodrendű kölcsönhatások a kéttényezős ANOVA elemzés alapján; „vezető, akivel együtt szeretne dolgozni”

Tényezők	A főhatások erőssége és az átlagok	A tényezők és az ország szerinti kölcsönhatások erőssége és átlagai		
		Bolívia	Magyarország	Lengyelország
Életkor	$F=3,99, p<0,05$	$F=5,56, p<0,005$		
< 40 év	2,50	2,46	2,74	2,24
> 40 év	2,60	2,74	2,59	2,58
Nem	$F=5,05, p<0,05$	n/j		
férfi	2,65			
nő	2,43			
Oktatásban eltöltött idő	$F=26,54, p<0,005$	$F=2,45, p<0,05$		
< 13 év	2,29	2,42	2,30	2,20
13-16 év	2,45	2,47	2,52	2,36
> 16 év	2,84	2,63	3,08	2,60
Munka jellege	n/j	n/j		
műszaki				
nem műszaki				
Munkahelyen eltöltött idő	n/j	$F=5,52, p<0,005$		
< 1 év		2,58	2,66	1,79
1-3 év		2,52	2,76	2,47
3-7 év		2,35	2,83	1,88
7-15 év		2,46	2,63	2,43
> 15 év		2,83	2,53	2,55
Szervezet típusa	$F=6,39, p<0,05$	n/j		
állami	2,60			
magán	2,45			
Beosztás	$F=16,63, p<0,005$	$F=7,14, p<0,001$		
vezető	2,72	2,45	2,86	2,59
nem-vezető	2,33	2,57	2,30	2,15

hozzáférés a beosztás alapján előre jelezhető lenne Magyarországon és Lengyelországban (6. táblázat).

Magyarországhoz viszonyítva, Lengyelországban és Bolíviában azt találtuk, hogy a fiatalabb dolgozók valamivel több strukturáltságot igényelnek, mint idősebb társaik. Mindhárom országban azonban megfigyelhető az a tény, hogy a jelenlegi és az igényelt vezetői stílus között nem lényeges az eltérés.

Az adatokból levezethető vegyes eredmények azt mutatják, hogy noha a tervgazdálkodás 40 éve igyekezett megváltoztatni a munkahelyi értékeket, nem sikerült teljesen átfordítania a független munkára való igényt Magyarországon; ezt az eredményt Trompenaars (1994) is megerősítette. Ugyanez nem mondható el Lengyelországról, míg Bolíviában soha nem kommunista kormányzás. Míg a 3. hipotézist nem lehet egyértelműen elvetni, helyállósága sem bizonyítható, mivel az adatok egyike sem jelzett egyoldalú eltérést az igényekben az életkor mentén a két volt szocialista országban. Ez azért érdekes, mert azok a nyugati cégeknek, amelyek ezekben a Közép-Európai országokban kívánnak tevékenykedni, árnyaltabban kell a munkát tagolniuk.

A vizsgálat során a bolíviai és a magyar nők sokkal strukturáltabb vezetői stílusokról számoltak be, mint férfi társaik, bár ez kevesebb volt Magyarországon; Lengyelországban a nők munkája kevésbé volt strukturált, mint a férfiaké. Ezen kívül Magyarországon mind a férfiak, mind a nők szabadabb vezetői stílusról számoltak be, és átlagosan kevesebb volt a nemek közötti eltérés, mint akár Bolíviában vagy Lengyelországban.

Az adataink más oldalról azonban azt mutatták, hogy a férfiak kevésbé vagy egyáltalán nem igényelnek változást. A bolíviai nők jelezték, hogy több szabadságot kérnének a munkában, míg a magyar és a lengyel nők jobban strukturált feladatokat szeretnének. Az adatokból nehéz megmagyarázni, hogy miért vannak ezek az eltérések a nemek között. Magyarozat-ként azt találtuk, hogy a lengyel és a magyar társadalom családcentrikus (akárcsak a bolíviai), ahol az anya helye otthon van (Schleicher, 1992) vagy legalábbis szakmai és otthonteremtő kettős karrierje van. Személyes elbeszélgetések Lengyelországban és Magyarországon azt mutatták, hogy viszonylag kevés olyan nő van, aki komoly karriert csinál, és azok számára, akiknek ez sikerül, hatalmas személyes áldozatokkal jár. Ezt jól mutatja az a tény, hogy mekkora a női munkaerő részesedése a munkaerőpiacon a nők karrierjének késői szakaszában az egyes kiválasztott országokban (7. táblázat). Az adatok alapján Magyarországon mindössze a nők 6%-a, Lengyelországban a 22%-a dolgozik ekkor, és ez lényegesen alacsonyabb, mint az USA 40 és Norvégia 60%-a. Lengyelországban és Magyarországon a nők lényegesen hamarabb elhagyják a mun-

6. táblázat
Másodrendű kölcsönhatások a kéttényezős ANOVA elemzés alapján;
„D kívánság faktor”
(akivel együtt szeretne dolgozni – akivel együtt dolgozik)

Tényezők	A főhatások erőssége és az átlagok	A tényezők és az ország szerinti kölcsönhatások erőssége és átlagai		
		Bolívia	Magyarország	Lengyelország
Életkor	<i>ns</i>	<i>ns</i>		
< 40 év				
> 40 év				
Nem	F=3,73, p<0,1	F=2,78, p<0,1		
férfi	-0,04	0,03	-0,09	-0,01
nő	-0,21	0,26	-0,32	-0,29
Oktatásban eltöltött idő	F=7,44, p<0,005	F=3,15, p<0,05		
< 13 év	-0,27	0,21	-0,48	-0,09
13-16 év	-0,21	0,06	-0,23	-0,38
> 16 év	0,08	0,10	0,13	-0,02
Munka jellege	F=13,0, p<0,0005	<i>ns</i>		
műszaki	0,05			
nem műszaki	-0,28			
Munkahelyen eltöltött idő	<i>ns</i>	F=1,80, p<0,1		
< 1 év		0,15	-0,29	-0,25
1-3 év		0,30	-0,11	-0,06
3-7 év		-0,24	-0,04	-0,59
7-15 év		0,15	-0,11	-0,35
> 15 év		-0,50	-0,30	-0,03
Szervezet típusa	<i>ns</i>	F=2,90, p<0,1		
állami		0,11	-0,08	-0,29
magán		0,00	-0,31	-0,06
Beosztás	<i>ns</i>	F=3,37, p<0,05		
vezető		-0,09	-0,16	-0,03
nem-vezető		0,22	-0,23	-0,33

7. táblázat
Női munkaerő részaránya a 60-64 éves dolgozók között az egyes kiválasztott országokban (*)

ország	% arány
Finnország	43
Magyarország	6
Norvégia	60
Lengyelország	22
USA	40

* ILO, Yearbook of labor Statistics, 1993, Genf

8. táblázat

Másodrendű kölcsönhatások a kéttényezős ANOVA elemzés alapján; „Dkívánság faktor”, állandó „ország” tényező* mellett („D kívánság faktor” = akivel együtt szeretne dolgozni – akivel együtt dolgozik)

Vizsgált tényezők		Az országok szerinti kölcsönhatások erőssége és átlag		
		Bolivia	Magyarország	Lengyelország
Nem	Beosztás	<i>n</i>	<i>n</i>	F=2,942, p=0,087
Férfi	vezető			-0,04
	nem vezető			0,05
Nő	vezető			-0,03
	nem vezető			-0,50
Életkor	Beosztás	F=7,312, p=0,008	<i>n</i>	<i>n</i>
< 40	vezető	0,14		
	nem vezető	0,14		
> 40	vezető	-0,50		
	nem vezető	0,55		
Életkor *	Szervezet típusa	<i>n</i>	<i>n</i>	F=7,831, p=0,006
< 40	állami			2,52
	magán			2,07
> 40	állami			2,48
	magán			2,71
Életkor	Nem	<i>n</i>	F=6,547, p=0,011	<i>n</i>
< 40	férfi		0,10	
	nő		-0,48	
> 40	férfi		-0,21	
	nő		-0,21	
Nem	Oktatásban eltöltött idő	F=7,298, p=0,001	F=3,273, p=0,039	F=5,087, p=0,007
Férfi	< 13 év	0,58	-0,23	0,48
	13-16 év	-0,20	-0,32	-0,11
	> 16 év	-0,03	0,10	-0,20
Nő	< 13 év	-0,43	-0,65	-0,41
	13-16 év	0,43	-0,11	-0,59
	> 16 év	0,50	0,23	0,14

* akivel együtt szeretne dolgozni

kaerőpiacot, mint nyugati társaik. Általában Magyarországon az összes munkahely 46%-ban, Lengyelországban 45%-ban nők dolgoznak (ILO, 1993). A nők keresete fele és kétharmada között változik annak, mint amit a férfiak kapnak ugyanolyan munkavégzés után a magyar és lengyel munkahelyeken, ami szintén nem támogatja a karrier lehetőségét. Ha a nőknek keményebben meg kell harcolniuk a munkájukért, és na-

gyobb a valószínűsége, hogy kritikusan szemlélik őket, akkor érthető, hogy miért részesítik előnyben a jobban strukturált környezetet: könnyebben megmondható, hogy mikor érték el e kívánt eredményt, vagy célt. Így nem meglepő, hogy Magyarországon és Lengyelországban a nők, a férfiaktól eltérően, inkább a nagyobb ellenőrzés gyakorló vezetői stílust és a pontosabban meghatározott információs forrásokat részesítik előnyben.

Vállalva annak kockázatát, hogy talán túlságosan is finomnak tűnő elemzésbe bocsátkozunk Magyarországon a nők munkahelyi biztonságával kapcsolatban, elvégeztük a kéttényezős variancia elemzést az adatokon a kor és a nemek keresztthatásának vizsgálatára, míg az országot állandóra vettük (8. táblázat). A 40 év alatti nők csoportja lényegesen több irányítást igényelt, mint a férfiak, míg a 40 évnél idősebbek körében mind a nők, mind a férfiak a kevesebb szabadságot akarnak a munkájukhoz szükséges információk kiválasztása során (F=6,574, p=0,011). Hasonlóan szignifikáns eredményeket kaptunk a szervezetekre a lengyel adatok vizsgálata során a kor és a nem keresztthatására. Vezető és nem-vezető beosztásban lévő nők egyaránt nagyobb strukturáltságot és több irányítást kértek, és csak a férfi vezetők szerettek volna több irányítást. A nem vezető beosztásban dolgozó lengyel nők szignifikánsan nagyobb szabadságot szeretnének (8. táblázat) a munkahelyeken (F=2,942, p=0,087), bár nem sokkal, és megkérdőjelezhető, hogy ez az eredmény mennyire fontos. A kéttényezős ANOVA elemzés a nemek-iskolázottság keresztthatás összehasonlításában szignifikáns eredményt hozott mindhárom vizsgált országban (8. táblázat). Bolíviában és Lengyelországban az oktatásban eltöltött idő növekedésével a nőknek nagyobb önbizalma volt a munkájukhoz szükséges információk szabadabb kiválasztásában, mint a férfiaknak (F=7,298, p=0,001 ill. F=5,087, p=0,007). Magyarországon mind a nők, mind a férfiak esetén az iskolázottság növekedésével nőtt az információk szabad kiválasztásának igénye (F=3,273, p=0,039).

Néhány országban az oktatás, a munkában eltöltött idő és a szervezetben elfoglalt pozíció tudást, gyakorlatot, hatalmat és függetlenséget jelent. Ugyanezekben a kultúrákban megjelennek olyan értékek is, mint a tekintély: ezt elfogadják, sőt el is várják. Érdekes, hogy a lengyel dolgozók az iskolázottságtól, a munkában eltöltött időtől, a szervezet típusától vagy a szervezeten belül elfoglalt pozíciótól függetlenül a jelenlegihez képest strukturáltabb vezetői környezet irányába való elmozdulást és pontosan megadott információs forrásokat szeretnének. Trevino (1992) megjegyezte, hogy a lengyel dolgozók értékelik a munkahelyhez való lojalitást, a részvételt, a kulturális értékeket, amelynek az az eredménye, hogy hajlandók meg-

osztani az információt és részt venni a csoportos törekvésekben, és ezek olyan jellemzők, amelyeket „... a kommunisták elferdítettek a kollektívizmus hangsúlyozása érdekében ...”. Vizsgálatunkban is jelenteztek olyan adatok, amelyek azt mutatják, hogy a lengyel dolgozók általában keresik a strukturáltságot, és a részletes és pontos információkat.

Míg a 16 évnél kevesebb iskolaidővel rendelkező magyarok strukturált munkaleírást és pontosabb információkat szeretnének, az ennél iskolázottabbak valamint a bolíviai dolgozók liberálisabb vezetőket és információhoz való hozzáférést szeretnének. A magyarok, a lengyelekhez hasonlóan, értékelik az információkat, noha a 43 évig termelési kvótákban gondolkodtak, és nem igazán találtak támogatásra az egyéni kezdeményezések és az egyéni munkahelyi döntések. A pontos utasítások és az előre meghatározott munkaszervezet megóvta a dolgozókat a bizonytalanságtól. Talán nem is véletlen, hogy a lengyelek és a magyarok szeretnének visszalépni a bizonyosság napjaiba a munkahelyeken, és csupán a magasan képzett magyarok igényelnék liberálisabb vezetést és szabadabb információ hozzáférést.

A munka típusa, azaz a műszaki és nem műszaki jellegű munkakörök összehasonlítása nem mutatott szignifikáns eltérést a három országban egyik vizsgálat során sem. Azonban meg kell jegyeznünk, hogy lényeges eltérések vannak az országok között abban a tekintetben, hogy hogyan irányítják a műszaki és nem műszaki területen dolgozók munkáját, és milyen az információhoz való hozzáférésük.

A munkában eltöltött idő, az oktatás és a nemek vizsgálatának eredményei ugyancsak megkülönböztetik a magyar és a lengyel dolgozókat a bolíviaiaktól abban a tekintetben, hogy az előbbieket több útmutatást és pontosabb munkafelosztást igényelnek a vezetőiktől. Bolíviában a 3-7 éve, valamint a 15-nél régebben dolgozók kivételével mindegyik csoport a liberálisabb vezetőket preferálta.

Az állami és a magán cégek vezetésében lévő különbségek nyilvánvalóak majd minden kultúrában. A magyar és a lengyel dolgozók azonban – a szervezet típusától függetlenül – a biztonságosabb szerkezet irányába való elmozdulás igényét fejezték ki. Sok állami szervezet ezekben az országokban még mindig nagyon sok szintű szervezeti felépítésben dolgozik, míg a privatizált cégek ezeket a szinteket radikálisan csökkentették a költségekkel való jobb gazdálkodás és a hatékonyság érdekében. A Közép-Európai országok közül Magyarország magánosította leggyorsabban iparát és alakította át nyugati stílusúvá. A lengyelek-nél ez a folyamat lassabb volt, és több köztes fázison keresztül zajlott. Ennek egy természetes következménye, hogy a magyar magán cégnél dolgozók több irányítást és nagyobb biztonságot szeretnének a munka

szervezetében. Ugyanakkor a bolíviai állami alkalmazottak több szabadságot igényelnének. Marosi (1994) megfigyelte, hogy nagyon sok magyar vállalatnál a vezetőknek nincs meg a gyakorlata ahhoz, hogy nyílt információs környezetben dolgozzon, mint ahogy az orosz vezetőknek is hiányzik ez a tapasztalata (Chepaitis, 1994).

A kéttényezős variancia elemzés azt mutatta, hogy miközben az országot állandóra választottuk, a negyven évnél idősebb lengyel állami alkalmazottak több irányítást és strukturáltabb munkakiadást igényeltek (2,48), mint az ottani magáncégek alkalmazottai (2,71) (8. táblázat). A 40 év alatti korosztály kevesebb irányítást és nagyobb szabadságot kérne (2,52), mint a magáncégeknél dolgozó társaik (2,07) ($F=7,831$, $p=0,006$). Sem a magyar, sem a bolíviai adatok nem jeleztek korszerűség típus kölcsönhatást, jelezve, hogy a szabadság foka és a vezető stílusa a szervezet típusából meghatározható.

A különböző pozíciókban való eltérő kezelés igénye, ami nem szokatlan, szignifikáns abban, hogy ha megfigyeljük az információt beosztásonként, gyakorlati idő, és végzett munka alapján nem széleskörű gyakorlat néhány országban.

A beosztás, a gyakorlati idő és a végzett munka alapján, ami igazából nem szokatlan, eltérőek a körülmények, és – noha ez néhány országban nem bevezetett gyakorlat – eltérő az információ-igény. A magyar és a lengyel vezetők, és különösen a nem vezetők azonban több irányítást és pontosabban meghatározott információkat igényelnek, ami gyakorlatilag azt jelenti, ahogy strukturáltabb munkakiadást és biztonságot szeretnének. Ez eltérő a bolíviai nem vezető beosztásúak eredményeitől, akik több szabadságot szeretnének. A szocialista központi irányítású gazdasági rendszer körülményei között Közép-Európában az üzleti információk nem voltak fontosak, és nem is mindig voltak hozzáférhetőek. Ahogy Chepaitis (1994) jelezte, Oroszországban és a többi szocialista országban az információkat inkább visszatartották. Az üzleti információk hiányában a vezetők nem voltak felelősek a fontos döntésekért, felelősségük mindössze a megadott kvóták teljesítésére terjedt ki.

Következtetések

Világos, hogy a bemutatott üzleti gyakorlat nagy része kapcsolódik a nemzeti kultúrához, noha sok tényezőről bebizonyosodott, hogy ez kulturális hatás nem mindig valós. Az itt vizsgált országok esetében az adatok elemzése számos jelentős eltérést mutat a vezetői stílus dolgozói megítélése tekintetében. Nincs olyan vezetői megközelítés, amely mindegyik számára megfelelő volna.

A nemzeti kultúrának az üzleti információk felhasználására vonatkozó hatásának vizsgálata hosszú ideig elhanyagolt terület volt. Ahogy Ein-Dor és Segev (1992) megjegyezték „igazából keveset tudunk arról, hogy a kulturális környezet milyen hatással van általában az információs technológia, és különösen a végfelhasználói rendszerek felhasználására”. Noha ez a vizsgálat nem terjedt ki a végfelhasználói rendszerekre, azt reméljük, hogy az általunk kapott eredmények is megerősítik, mennyire nagy szükség van a vezetői gondolkodásmód és az információs szolgáltatások felújítására a közép-európai országokban, ugyanúgy, mint ahogy szükséges a nők bevonása a produktív döntésekbe az olyan országokban, mint Bolívia.

Érdemes megjegyezni, hogy a vizsgálatban részt vett magyar és lengyel dolgozók egyértelműen kifejezték a nagyobb vezetői jelenlétre, a strukturáltabb munkára és a pontosabb információkra való igényüket. Ugyanez nem mondható el a bolíviaiakról, noha őket Hofstede (1980) a szomszédos Peruval és Chilével együtt a „kollektivisták” társadalmak közé sorolná. Ha van valami, amit a szocializmus adott az üzleti életnek, akkor az a kollektívizmus, a hierarchia, a szervezet, a szoros ellenőrzés és a nehezen megtalálható információ. A dolgozók azonban már tudják, hogy szabadságra van szükségük munkájukhoz szükséges információk megtalálásához, ahhoz, hogy innovatívak lehessenek, és előbbre jussanak. Ennek hiányában kifejezték, hogy pontosabb munkakiadást szeretnének, szorosabb felügyeletet, és irányítást arra vonatkozóan, hogy hogyan és hol találják meg a szükséges információkat. Ez azt jelenti, hogy hajlandóak becsérélni a szabadságot és az egyéni kezdeményezéseket a munkahelyi biztonságért. Néhány olyan általános következtetés vonható le, amelyek az itt vizsgált mindhárom országra alkalmazhatók.

Az országokénti összehasonlításban a fiatalabb bolíviaiak több irányítást szerettek volna, mint az idősebbek, azonban a tapasztaltabb vezető beosztásúak igényelték a leginkább részletezett és strukturált feladatkiadást, míg a nem vezető beosztásúak szerették volna a legkevésbé részletes feladat meghatározást és az információkhoz való leghatékabban hozzáférést. A bolíviai nők a jelenlegi munkájukat korlátozottabbnak tartják, mint a férfiak, és mindannyian hasonló vezetői stílust részesítettek előnyben. A nők azonban több változást szerettek volna az információkhoz való hozzáférésben és kevesebb ellenőrzést a munka során. A magas képzettségű nők több szabadságot és nagyobb hozzáférést akarnak az információkhoz, mint a férfiak. A bolíviai férfiak az iskolázottság csökkenésével több irányítást és ellenőrzést igényeltek.

A 40 évnél fiatalabb magyar dolgozók liberálisabb vezetést és az információkhoz való nagyobb hozzáférést szerettek volna, mint az idősebb kollégáik. A je-

lenlegi helyzetük azonban a legtöbbjüknek megfelelt. A magyar nők azonban – a férfiaknál erősebben – a strukturált munka irányába történő elmozdulást igényeltek, ahol az információs források közvetlenül elérhetők. Ez igaz volt mind az idősebb, mind a fiatalabb korosztályra. Magyarországon csupán a magasán iskolázott nők szerettek volna több szabadságot a munkahelyen. A magyar férfiaknál hasonló jellemzők figyelhetők meg, csak kevésbé hangsúlyosan. A fiatalabb férfiak igényelnének liberálisabb vezetést és kevesebb ellenőrzést az információkhoz való hozzáférésben.

A fiatalabb lengyel dolgozók kevésbé liberálisabb vezetést szeretnének és több irányítást arra vonatkozóan, hogy hogyan lehet a szükséges információkat megtalálni, és ugyanúgy elégedettek voltak jelenlegi helyzetükkel, mint a bolíviai dolgozók. A negyven évnél fiatalabb állami dolgozók több szabadságot és nagyobb információhoz való hozzáférést szerettek volna, mint a magáncégeknél dolgozó hasonló korúak. Azonban a magáncégeknél dolgozó idősebb dolgozók nagyobb szabadságot és az információhoz való nagyobb hozzáférést szerettek volna, mint az állami dolgozók. A lengyel nők, a magyarokhoz hasonlóan, strukturáltabb munkakörnyezetet szerettek volna, mint a férfiak. Hasonló párhuzamosság fedezhető fel a lengyel és a magyar nőknél az iskolázottság tekintetében, csak a 16 évnél magasabb iskolázottsággal rendelkezők szeretnének nagyobb szabadságot és az információkhoz való nagyobb hozzáférést. Viszont a 12 évnél kevesebb iskolázottsággal rendelkező lengyel férfiak több szabadságot szeretnének és több hozzáférést az információkhoz, ahogy az iskolázottságuk növekszik. A vezető beosztású lengyel férfiak voltak az egyetlen csoport liberálisabb törekvésekkel. Az összes többi vizsgált vezető és nem vezető beosztású lengyel dolgozó nagyobb vezetői ellenőrzést és irányítást igényelne. A nem vezető beosztású nők szeretnének leginkább több irányítást munkájuk során.

Könnyű megérteni az eltérést a bolíviaiakhoz képest, de vajon miért látják a magyar és a lengyel dolgozók annyira eltérően helyzetüket? Miért szeretnének különböző munkakörülményeket? Nem ugyanaz a nyomasztó kormányzás hatott a lengyel és a magyar dolgozókra 43 éven keresztül? Az észlelt eltérések az eltérő nemzeti értékekből adódnak. A nemzeti értékekre azonban a nemzeti kultúra van hatással. És ezek az értékek, ahogy Hofstede (1994) leírta, nem racionálisak.

A nemzeti kultúra azután hatással van a dolgozók viselkedésére, az információigényre, a vezetői stílusra, a beosztottak munkavégzéséhez biztosított információ mennyiségére, valamint az üzleti célú rendszerek tervezésére és megvalósítására. (Kramer, 1990). Míg egyik oldalról a magyar és a lengyel vezetők stílusának illeszkednie kell azokhoz, akiket vezetnek; a másik oldalról viszont azoknak a külföldi cégeknek, akik

belépnek ezekre a piacokra, tisztában kell lenniük a helyi kulturális normákkal a vezetői viselkedés és az információk elérhetősége tekintetében. Barnett és Walsham (1995) hasonló megfigyeléseket tettek Jamaiában. Amikor Markoczy (1997) azt találta, hogy a vezetésben a legfelső szinthez közelebb lévők könnyebben azonosultak a vállalati célokkal és kevésbé mutattak nemzeti jellemzőket a szervezet stratégiai céljainak megvalósítása során. Azonban, ahogy ezt a jelen vizsgálat is megmutatta, ha eltávolítjuk a stratégiai környezetből, és nem képezzük őket, akkor a beosztottak és vezetők hasonlóan viselkednek, és nemzeti kulturális jegyeket mutatnak.

Mindhárom vizsgált országban a legtöbb információs rendszert a meglévő üzleti folyamatok automatizálására állították munkába. A bolíviaiak sokkal igényesebbek annál, hogy komolyabb rendszereket megengedhetnének maguknak és sok magyar és lengyel cég sem tud ennél jobbat, vagy pénzügyi kutyaszorítóban van. Sok szervezeten belül nő a nyomás az információs technológia alkalmazására annak érdekében, hogy jobban kiszolgálhassák a felhasználóikat, ill. ennek segítségével átforgathassák az üzleti stratégiát, és új szervezeti formát alakíthassanak ki (Schwarzer, 1995). Markoczy (1997) szerint megjelent az igény arra, hogy „... a vezetők megkapják az információkat, [és] vezetők szélesebb csoportja részt vegyen a döntési folyamatokban ...”. Mi csak megerősíteni tudjuk ezt az észrevételt: ha a vezetőket nem tanítjuk meg arra, hogy ne halmozzák fel az információt, hanem az igényeknek megfelelően osszák szét, akkor a beosztottak számára nem marad más út, mint az, hogy a saját egyéni módjukon oldják meg a problémákat, és ezzel a versenyképességük jelentősen csökken. Ezt a helyzetet Lengyelország és Magyarország nem nagyon engedheti meg magának. Ez nem nemzeti vagy kulturális identitás következménye, hanem 43 éves központi tervezés maradványa.

Az információs rendszereket idegen kultúrában történő alkalmazás esetén legjobb helyben fejleszteni. Ha a rendszereket kívülről ültetjük be, akkor megvan annak a veszélye, hogy nem elégítik ki a helyi igényeket. A legjobb, ha illesztjük a helyi kultúrához. Ez igaz az átültetett vezetői módszerekre is (Hofstede, 1994). Ez visszavisz bennünket az oktatáshoz, de kit oktassunk? Míg azok a vezetők, akik közel vannak a stratégiai folyamatokhoz, könnyen átorientálhatók, addig azoknak a képzése során, akik ettől távolabb vannak nem a rendszer lehetőségeit, sokkal inkább a „rendszer” azon hagyományos koncepcióját kell figyelembe venni, ahol az emberek és a mindennapi gyakorlatuk (kultúrájuk) egyformán fontos (Poole és DeSanctis, 1990).

Világosan kell látni, hogy az itt használt magatartási mérések korlátosak. Távol vannak attól, hogy teljes körű kulturális, nemzeti és szervezeti jellemzést ad-

hassunk velük. A kapott eredmények azonban jelzik azokat a különbségeket, amelyek az információ elérésében és az információknak a döntések során történő felhasználásában vannak. Ezek a különbségek azonban semmi esetre sem jelzik a szervezet teljesítményét, és a külföldi cégeknek ezektől nem kell megijedniük. Gomez-Mejia és Palich (1997) azt találták, hogy noha a kulturális és nemzeti különbségek nem olyan jelentőségek a teljesítmény előrejelzésében, a nyugati cégek számára azonban erősen ajánlott, hogy igyekezzenek megérteni a helyi kultúrát. A nemzetközi munkaerőre való igénynek megfelelően ez sokkal jobb szervezeti politika, mintha megpróbálnák őket a saját nyugati elképzelésüknek megfelelően átforgálni.

Felhasznált Irodalom

- Barrett, M. – Walsham, G. (1995): *Managing IT for Business Innovation: Issues of Culture, Learning, and Leadership in a Jamaican Insurance Company*. Journal of Global Information Management. 3(3), 254–233.
- Bate, P. (1984): *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving*. Organizational Studies. 5(1), 43–66.
- Blunt, P. (1988): *Cultural Consequences for Organization Change in a Southeast Asian State: Brunei*. The Academy of Management Executive. 2(3), 235–240.
- Chepaitis, E. (1994): *After the Command Economy: Russia's Information Culture and Its Impact on Information Resource Management*. Journal of Global Information Management. 2(1), 5–11.
- Ein-Dor, P. – Segev, E. (1992): *End User Computing: A Cross-Cultural Study*. International Information Systems. 1(1), 124–137.
- Eurostat Country Profiles*. Eurostat Statistical Office of the European Community, (1993). Brussels and Luxembourg
- Gomez-Mejia, L. R. – Palich, L. E. (1997): *Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms*. Journal of International Business Studies, 28(2), 309–336.
- Hassan, S. Z. (1994): *Environmental constraints in Utilizing Information Technologies in Pakistan*. Journal of Global Information Management, 2(4), 30–39.
- Hofstede, G. H. (1980): *Culture's Consequences*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. H. (1994): *Uncommon Sense About Organizations: Case Studies and Field Observations*. Beverly Hills: Sage.
- ILO World Labour Report 1993, Genf, Svájc.
- Jackofsky, E. F. – Slocum, J. W. – and McQuaid, S. J. (1988): *Cultural Values and the CEO: Alluring Companions? The Academy of Management Executive*, 11(1), 39–50.

- Kramer, S. (1990): *National Flavors in the Global Stew*. Computerworld. 24(40), 93.
- Lipset, S. M. (1996): *American Exceptionalism: a Double-Edged Sword*. New York: W. W. Norton.
- Markoczy, L. (1998): *Us and Them*. Across The Board, February, 44-48.
- Markoczy, L. (1997): *States and Belief States Revisited: The Role of National cultural Background, Other Managerial Characteristics and Strategic Interest in Shaping Beliefs in Hungarian/Anglo-Saxon Management Organizations*. Proceedings of the 13th EGOS Colloquium, July 3-5, 1997, Budapest, Hungary
- Marosi, M. (1994): *A vállalatok szervezetének és magatartásának átalakulása*. Vezetéstudomány. 4, 67-82.
- Martin, P. Y. - Glisson, C. (1989): *Perceived Structure: Welfare Organizations in Three Societal Cultures*. Organization Studies, 10(3), 353-380.
- Nelson, K. K. - Clark, T. D., (1994): *Cross-Cultural Issues in Information Systems Research: A Research Program*. Journal of Global Information Management. 2(4), 19-29.
- Poole, M. S. - DeSanctis, G. (1990): *Understanding the Use of Group Decision Support Systems: The Theory of Adaptive Structuration*, Organizations and Communications Theory, Newbury Park, CA: Sage.
- Puffer, M. P. (1994): *Understanding the Bear: a Portrait of Russian Business Leaders*. Academy of Management Executive. 8(4), 41-54.
- Robertson, D. C. (1989): *Social Determinants of Information System Use*. Journal of Management Information Systems. 5(4), 55-72.
- Sullivan, J. - Nonaka, I. (1988): *Culture and Strategic Issue Categorization Theory*. Management International Review. 28(3), 6-10.
- Schleicher, I. (1992): *Nők a szervezetben*. Vezetéstudomány. 1, 158-172.
- Schwarzer, B. (1995): *Organizing Global IS Management to Meet Competitive Challenges - Experiences from the Pharmaceutical Industry*. Journal of Global Information Management. 3(1), 5-17.
- Sekaran, U. (1983): *Methodological and Theoretical Issues and Advances in Cross-Cultural Research*. Journal of International Business Studies. 14(2), 61-74.
- Sood, J. - Mroczkowski, T. (1994): *Human Resource Management Challenges in Polish Private Enterprise*. International Studies of Management and Organization. 24(4), M. E. Sharpe, Inc., 48-63.
- Tayeb, M. (1988): *Organizations and National Culture: a Comparative Analysis*. London: Sage.
- Trevino, M. (1992): *Poland and Its Culture: What American Business Needs to Know*. Business Insights. 8(1), 24-28.
- Trompenaars, F. (1994): *Riding the Waves of Culture*. Chicago: Irwin.
- Whipp, R. - Rosenfeld, R. - Pettigrew, A. (1989): *Culture and Competitiveness: Evidence from Two Mature UK Industries*. Journal of Management Studies. 26(6), 561-585.
- Wilhelm, W. R. (1992): *Changing Corporate Culture - or Corporate Behavior? How to Change Your Company*. Academy of Management Executive, 6(4), 72-77.
- Wilkins, A. L. - Bristow, N. J. (1987): *For Successful Organization Culture, Honor Your Past*. Academy of Management Executive, 1(3), 221-230.

Szerzőink

a Metropolitan State College of Denver professzorai

RÁCIÓ
Kft.

KÖNYVTERVEZÉS, NYOMDAI ELŐKÉSZÍTÉS

- Könyv- és jegyzettördelés, nyomdai előkészítés
- Folyóiratok tördelése, korrektúrázása
- Prospektusok, szórólapok, kiadványok készítése
- Logótervezés, számítógépes grafika

1161 Budapest, Nefelejcs utca 27.

Tel./fax: (1)384-8768

E-mail: sxs001@westel900.net