

A vezetői szabályozás és az információk felhasználása

– három ország összehasonlító vizsgálata – I. rész

Bevezetés

A szervezetek és azok tagjai a nemzeti és a szervezeti kultúra által meghatározott szabályok alapján végzik, és az egyéni értékrend alapján értelmezik a rájuk kiszabott feladatokat. Hofstede (1980) szerint a munkahelyi értékeket a kultúrának legalább négy jellemzője befolyásolja. Ezek a dimenziók a hatalomtól való távolság, a bizonytalanság elkerülése, a férfiaság és az egyéniség. Hofstede 40 országban végzett felmérése nyomán bemutatta, hogy a kultúrák és az országok besorolhatók a négy jellemző alapján. Más kutatók is megerősítették Hofstede állításait egyéb körülmények között végzett vizsgálatok alapján, vagy kapcsolódó területeken alkalmazták kutatásának eredményeit.

Tayeb (1988) a Hofstede által feltárt tényeket használta fel Angliában és Indiában a munkához kapcsolódó értékek összehasonlító elemzése során. Tapasztalatai megmutatták, hogy a munkahelyen lényeges eltérések vannak a nemzeti kultúrában. Jackofsky és munkatársai (1988) felsővezetők magatartását vizsgálták négy országban, és azt hangsúlyozták ki, hogy milyen lényeges, hogy a vezetői információk illeszkedjenek a helyi kulturális értékekhez. Martin és Glisson (1989) Guamban, Hawaiiiban és az USA-ban végzett kutatásai bemutatták, hogy a kultúra hatással van a vezetői magatartásra.

Bate (1984) megfigyelte, hogy a kultúra befolyásolja a problémák megoldásának folyamatát. Hat kulturális megközelítést azonosított, amelyek kapcsolódtak a szervezetek probléma-megközelítéséhez. Bruneiben végzett vizsgálatok alapján Blunt (1988) azt tapasztalta, hogy Hofstede négy dimenziója jól illeszkedik Bate kulturális megközelítési irányaihoz. Bluntnak sikerült előre leírnia a szervezeti értékek várható eredményeit Hofstede és Bate kulturális modelljének segítségével.

Nem szükségszerűen a nemzeti kultúra van legnagyobb hatással az üzleti viselkedésre és a döntéshozatalra a vállalatok/vállalkozások minden szintjén. Markóczy (1996) azt figyelte meg, hogy a vezetők minél inkább stratégiai területen dolgoznak, azaz részt vesz-

nek stratégiai döntésekben, annál kevésbé érvényesül a nemzeti kultúra hatása, vagy éppen el is tűnik, és előtérbe kerül a vállalati célok megvalósítása.

Robertson (1989) amellett érvelt, hogy a „... szociális csoport, amelynek az egyén része, alapvetően meghatározza, hogy az egyén hogyan használja az információs rendszert”. Az információ felhasználása és az alkalmazott rendszer sok jellemzőtől függ. Ezek között megtalálható a döntéshozó képzettsége és gyakorlata, az elvégzendő munka milyensége, környezeti kultúrában gyökerező kényszerítő hatások (Sullivan és Nonaka, 1988). Robertson arra is rámutatott, hogy az információs rendszert, és ebből következően magát az információt is, abban a környezetben kell vizsgálni, amelyben alkalmazzák. A környezetnek itt két komponense van: a szervezeti és a nemzeti kultúra. Robertson, Sullivan és Nonaka a szervezetet, mint egészet vizsgálták, és nem tértek ki az egyes vezetői szintekre.

A nemzeti kultúrához hasonló, ahhoz kapcsolódó a szervezeti kultúra. A szervezeti kultúra nehezen megfogható dolog, és elég nehezen befolyásolható. Wilkins és Bristow (1987) megfigyelték, hogy „a szervezeti kultúra változásai nem csupán abból erednek, hogy megegyezés születik az új koncepcióról”. Sokkal inkább mély elkötelezettség kell a szervezeti kultúra intézményesítéséhez a vezetés legfelsőbb szintjétől kezdve. Más szavakkal azt is mondhatjuk, hogy a szervezeti kultúra megváltoztatása sok erőfeszítést igényel, különösen akkor, ha ezek a törekvések a kulturális hagyományok megváltoztatására irányulnak (Whipp, Rosenfeld, Pettigrew, 1989; Wilhelm, 1992).

Ha a szervezeti kultúra ennyire erős, akkor mekkora hatása van a nemzeti kultúrának, és mennyire befolyásolja az információk üzleti felhasználását? Sekaran (1983) úgy találta, hogy a nemzeti kultúra hatással van a szervezetek felépítésére és a munkahelyi viselkedési formákra. Hassan (1994) egy esettanulmányban arról számolt be, hogy milyen hatással volt a nemzeti kultúra az információs rendszer felhasználására Pakisztánban.

Érdekes módszert javasolt a szervezetek és az általuk használt információs rendszerek vizsgálatára Ein-

Dor és Segev (1992). Modelljükben az információs rendszer (IR) az IR fizikai szerkezetéből, magatartási és folyamat elemekből áll. Ebben az összefüggésben az információs rendszerre hatással van a környezetének kultúrája is. Nelson és Clark (1994) megalkottak egy olyan modellt az információs rendszerek vizsgálatára, amely kulturális hatásoktól független, és ennek segítségével jól tanulmányozható a kultúrának a szervezeti stratégiára, a szervezeti folyamatokra és a döntéshozatalra gyakorolt hatása. A Nelson-Clark modell számunkra különösen hasznos, mivel meghatározza a teljesítmény végeredményét, amelyet a felhasználók önmaguk kiértékelhetnek.

Kutatásunk során azt vizsgáltuk, hogy a használt vezetői stílusok hogyan változnak a különböző kultúrákban. A stílust azzal jellemeztük, hogy a vezetők mennyire engedélyeznek hozzáférést beosztottaknak a munkájuk elvégzéséhez szükséges információkhoz. Ezen fő irányvonal mellett az életkor, a nem, a képzettség, a szervezetben eltöltött idő, a munka típusa és a szervezeti hierarchiában elfoglalt hely szerepét is kuttattuk, és vizsgáltuk ezek hatását a beosztottak információval való ellátásában, valamint azt, hogy ezek a faktorok mennyiben befolyásolják a beosztottak által előnyben részesített vezetői stílust. Ennek kiegészítéseként vizsgáltuk a szocialista központi irányításnak a vezetőkre gyakorolt hatását.

A kutatások Lengyelországban, Magyarországon és Bolíviában folytak. Lengyelországban és Magyarországon hasonló a történelmi, a gazdasági és a szociális háttér, noha kulturálisan különbözőek. Bolívia egyike Dél-Amerika legszegényebb országainak, ennek ellenére csak kevés politikai intézkedés történt, amely befolyásolta volna az üzleti környezetet. Bolívia mindemellett szabad piaci gazdasággal rendelkező ország, és a vizsgálatunk során összehasonlításként használtuk az átmeneti gazdasággal rendelkező Magyarországgal és Lengyelországgal szemben. Az adatok elérhetősége miatt a három ország jó kutatási lehetőséget biztosított.

Módszertan

Az a kiinduló feltételezés, hogy ha minden más egyéb körülményt azonosra választunk, akkor a vezetők mindhárom vizsgált országban a beosztottak számára azonos mennyiségű információhoz biztosítanak hozzáférést, azonos módon tervezik és specifikálják számukra a munkát, és egyformán kezelik őket. További feltételezés, hogy a vezetők ugyanolyan mértékben engedélyeznek hozzáférést információhoz a beosztottak számára annak érdekében, hogy támogassák őket munkájuk elvégzésében.

1. hipotézis (H1): a szakirodalmi tanulmányok alapján az a feltételezés, hogy a nemzeti kultúra nem

befolyásolja a vezetői stílust a munka specifikálása és a rendelkezésre bocsátott erőforrások szempontjából, különös tekintettel azokra az információkra, melyeket a beosztottak rendelkezésére bocsátanak a munkájuk elvégzéséhez.

Ebből az is következik, hogy a vizsgálati adatoknak azt kellene alátámasztaniuk, hogy a három országban a beosztottak hasonló stílusú vezetőkkel szeretnek együtt dolgozni, akik ugyanúgy adják ki a munkát, és biztosítanak információkhoz való hozzáférést a beosztottak számára nemtől, életkortól, képzettségtől, munkában eltöltött időtől, a szervezetben elfoglalt pozíciótól, munkahelyi feladattól és szervezet típustól függetlenül. Ha azonban észrevehető és jelentős eltérés érzékelhető, akkor nagyon valószínű, hogy ennek okai visszavezethetők a kulturális különbségekre. Az eltérő hatások általában nem egyenként jelentkeznek, hanem sokkal inkább együttesen vannak jelen. Ezért a feltételezésünk alapján több részhatás is érvényesülhet az eltérésekben. Mivel a nemzeti kultúrák eltérően tekintenek az életkorra, a nemekre, a munkában eltöltött időre, a képzettségre, a munka milyenségére és a szervezet típusaira (Trompenaars, 1994), ezeknek a tényezőknél a kereszthatásait vizsgáljuk országonként kéttényezős variancia-analízis (ANOVA) segítségével.

2. hipotézis (H2): feltételezzük, hogy olyan tapasztalati tények, mint életkor, nem, munkában eltöltött idő, a képzettség, a munka milyensége és a szervezet típusa és a szervezetben betöltött pozíció nincsenek hatással a vezetési stílusra és az elérhetővé tett információkra.

Sok nyugati cég, akiknek szándékában áll beruházni a volt szocialista országokban, kifejezték abbéli aggodalmukat, hogy a helyi vezetők stílusát esetleg befolyásolja a megszokott központi tervezés (Sood és Mroczkowsky, 1994), a velejáró szoros felügyelet és az, hogy egyéniséget nem engedik kibontakozni. Ha a munkakörülmények még mindig ilyenek Magyarországon és Lengyelországban, akkor a fiatal beosztottaktól arra kell számítanunk, hogy a strukturált feladatokat részesítik előnyben.

3. hipotézis (H3): a fenti eltérések érvényességének igazolásához azt vizsgáljuk, hogy a 40 évi kollektivistika kommunista kormányzás jelentős befolyással volt a vezetői stílusra Magyarországon és Lengyelországban, Bolíviával összehasonlítva.

A vizsgálatokhoz kérdőíves adatgyűjtést használtunk, mivel ez jól reprodukálható, és képes nagyobb adatkészlet kezelésére is. A minőségi megközelítéssel szemben viszonylag egyszerű a kapott eredmények általánosítása, ami a vizsgálati eredményeket még vonzóbbá tette. A mások által végzett összehasonlító vizsgálatok elérhetősége megkönnyítette a kapott eredmények kiértékelését, mennyiségi értelmezését. A

szerzőknek nagyobb populációhoz volt hozzáférésük, helyi segítséget kaptak, és felmérésben résztvevő cégek hasznosan járultak hozzá az adatgyűjtéshez.

Adatgyűjtés

Lengyelországban és Magyarországon 43 éven keresztül központi irányítású gazdasági rendszer működött. Az együttműködés és a csoportos gondolkodás része volt a napi üzleti gyakorlatnak. Az egyéni kezdeményezéseket gyakran rosszallással fogadták, és az információt ritkán tartották elsődleges árucikknek. A versenyt csak a csoportok szintjén tolerálták, és a két nemet állítólag egyformán kezelték. Lengyelországban és Magyarországon az egy főre jutó bruttó nemzeti termék (GDP) 1960 ill. 3000 dollár volt 1992-ben, míg az USA-ban 23,190 dollár (EuroStat, 1993). Noha Bolívia egy évtizedig autokratikus kormányzat alatt sínylődött, a piaci viszonyokat és az ezzel összefüggő szociális rendszert nem érte különösebb támadás. Összehasonlításként, 1990-ben Bolíviában az egy főre jutó GDP 680 dollár volt (EuroStat, 1993). Mindhárom országban a vezető vallás a katolicizmus, és napjainkban mindegyikben demokratikus kormányzatot és változó piacgazdasági viszonyokat találunk.

A vizsgálatba bevont szervezetek közül a legkisebbnek 300-nál több alkalmazottja volt, míg a legnagyobb-nál több mint 10.000-en dolgoztak. Az összehasonlíthatóság miatt a szervezetek kiválasztásánál a méret volt a meghatározó, mivel ezeknél a napi működés általában biztosított. Bolíviában és Lengyelországban 6, míg Magyarországon 11 vállalatot vizsgáltunk. Mind magán, mind pedig állami vállalatnál dolgozók képviseltették magukat a bolíviai 230 válaszadó között, míg a 442 magyar és a 284 lengyel kérdőívet magánkézben lévő és privatizálás alatt álló vállalatoknál töltötték ki.

Nem akartuk, hogy a minta reprezentálja az adott ország iparát. Sokkal inkább arra figyeltünk, hogy a kiválasztott cégek képviseljék a magán- és az állami tulajdonban (átszervezés alatt álló) termelő szervezeteket. Így sokkal markánsabb mintát kaptunk, noha ezzel az általánosságban levonható következtetések korlátozottak.

Az eredeti kérdőív angolul készült, ezt fordítottuk le spanyolra, lengyelre és magyarra, majd ezeket visszafordítottuk angolra, és ezzel ellenőriztük az eredeti fordítás helyességét. A kérdéseket mindkét nyelven beszélő személyek segítségével a kulturális helyességre is ellenőriztettük. A 82 egységből álló kérdőívet, amit 1992-ben Bolíviában használtunk, 74-re rövidítettük a lengyel és a magyar vizsgálatához. Ezen utóbbi két országban az adatgyűjtés 1994 és 1995 folyamán történt.

A bolíviai adatgyűjtésben egy országosan ismert tanácsadó és munkatársai segítettek La Paz-ból. A lengyel adatokat a krakkói Közgazdasági Egyetem Infor-

mációs Rendszerek Tanszékének és hallgatóinak segítségével gyűjtöttük. Magyarországon a Veszprémi Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszéke és hallgatói segítettek a kérdőívek kitöltésében. Minden adatgyűjtés a szerzők felügyelete mellett történt. A teljes vizsgálatnak részét jelentette a felmérés vezetése, a felső vezetés interjúja, és a használt információs rendszer vizsgálata.

Az 1. hipotézis (H1) vizsgálatához négy esetet alkottunk. Ezeket Hofstede vizsgálata (1980) inspirálta, de módosítottuk a beosztottak információs igényeinek és a vezetés vizsgálatának megfelelően. A megkérdezettek arra kértük, hogy válasszák ki, hogy (1) milyen típusú vezetővel dolgoznak most („A négy leírt vezető közül ... melyik az, akivel most együtt dolgozik?”); és (2) milyen típusú vezetővel dolgoznának szívesen együtt („A négy leírt vezető közül ... melyik az, akivel együtt szeretne dolgozni?”). A négy vezetői stílus leírását az 1. tábla tartalmazza. A válaszokat a választott stílus sorszámának megfelelően rögzítettük.

1. tábla

1. típusú vezető: általában megadja, hogy hol található meg a munka elvégzéséhez szükséges információt. Megbizonyosodik arról is, hogy minden olyan információ rendelkezésre áll, ami a jó munkavégzéshez szükséges. Ha a megfelelő információ nem érhető el a megadott munkához, akkor az jelenti, hogy Ön nem felelős a munka elvégzéséért. A nehéz döntéseket a vezető vállalja magára, így Ön nem felelős az előforduló hibákért.

2. típusú vezető: általában elérhetővé teszi a munka elvégzéséhez szükséges információt. Lehet, hogy az információk egy része nem áll azonnal rendelkezésre, de megadja, hogy hogyan található meg a hiányzó információ. Megadja annak lehetőségét, hogy néhány fontosabb dologban Ön döntsön, és ezekért a döntésekért Önt terheli a felelősség.

3. típusú vezető: általában elérhetővé tesz valamennyit a munka elvégzéséhez szükséges információból. Ön kereshet információt, ami nem áll azonnal rendelkezésre a szervezet adattárában, vagy megkérhet másokat a szervezetben arra, hogy segítsenek megkeresni. Ön felelős az Ön által hozott döntések legtöbbjéért, akár megtalálta az ehhez szükséges információt, akár nem.

4. típusú vezető: általában elmagyarázza, hogy milyen típusú eredményt vár, de nem mondja meg, hogy pontosan, hogy melyek a jellemzői. Néha elmagyarázza, hogy milyen típusú információra van szüksége a munka elvégzéséhez, de Önnek kell gondoskodnia a szükséges információk megszerzéséről. Ön határozhatja meg a szükséges információ milyenségét, Önnek kell megtalálnia, és általában ez sikertül is. Ön felelős a munka során hozott összes döntésért.

Az országokra jellemző másodlagos faktorok vizsgálatához a 2. hipotézisnek (H2) megfelelően háttér-információkat gyűjtöttünk a válaszadóktól. A képzettséget három csoportba soroltuk. Középfokú vagy annál alacsonyabb képzettséget, felsőfokú szakmai képzettséget és felsőfokú képzettséget különböztettünk meg. A munka típusának hatását vizsgálendő, műszaki és nem műszaki

területen dolgozó kategóriákat alkottunk. A munkában eltöltött időt öt kategóriára osztottuk. A válaszok vezetői és nem vezetői beosztás szerinti hatását is rögzítettük.

Az elmúlt 40 év hatásának vizsgálatához, és hogy ennek hatását összevehetjük a bolíviai adatokkal (H3), az életkort 40 év alatti és 40 év feletti kategóriákra osztottuk. A dolgozók válaszait ennek megfelelően is elemeztük. A demográfiai adatokat a 2. tábla tartalmazza.

2. tábla

Demográfiai adatok				
		Bolívia	Magyarország	Lengyelország
Életkor	<=40 éves	174	174	154
	>40 éves	56	268	130
	nem válaszolt	0	0	0
	Összesen	230	442	284
Nem	nő	148	252	116
	férfi	82	186	168
	nem válaszolt	0	4	0
	Összesen	230	442	284
Oktatásban eltöltött idő	<=12 év	52	169	76
	13-16 év	80	103	104
	>=17 év	98	167	102
	nem válaszolt	0	3	2
	Összesen	230	442	284
Munka jellege	műszaki	160	169	100
	nem műszaki	52	272	180
	nem válaszolt	18	1	4
	Összesen	230	442	284
Munkában eltöltött idő	<1 év	58	38	24
	1-3 év	64	71	47
	4-7 év	48	83	17
	8-15 év	34	81	80
	>15 év	18	169	116
	nem válaszolt	8	0	0
Összesen	230	442	284	
Szervezet típusa	állami	224	237	135
	magán	6	200	147
	nem válaszolt	0	5	2
	Összesen	230	442	284
Beosztás a szervezetben	vezető	82	266	154
	nem vezető	148	173	127
	nem válaszolt	0	3	3
	Összesen	230	442	284

Elemzés

Ein-Dor és Segev (1992) megfigyelték, hogy ha a nemzeti kultúra hatással van az információs rendszerre, akkor ez a hatás leggyakrabban magában a belső szervezeti környezetben jelentkezik. A vizsgálat során azt

is feltételeztük, hogy a nemzeti kulturális értékek befolyásolják a vezető-beosztott viszonyt és azt, hogy köztük mekkora az információcsere.

A beosztottak által elképzelt vezetői stílus vizsgálatahoz (vezetők és vezetettek közti távolság, információk elérhetősége [1. hipotézis, H1]) egytényezős varianciaanalízist (ANOVA) végeztünk országonként az egyes kérdések kiértékelésére. Az elemzés eredményét a 3. tábla tartalmazza.

3. tábla

Vezetési stílusok ANOVA elemzés országonként			
Országonkénti eredmények	A jelenlegi vezető stílusa F=14,50, p<0,00005	Az elképzelt vezető stílusa F=5,26, p<0,01	Különbség = jelen-elképzelt F=4,34, p<0,05
1. Bolívia	2,38	2,53	+0,11
2. Lengyelország	2,55	2,40	-0,17
3. Magyarország	2,82	2,65	-0,18
Bonferroni multiple range teszt, p=0,05 (jelentős)	(1,3) & (2,3)	(2,3)	(1,3) & (1,2)

Az egytényezős ANOVA elemzés azt mutatja, hogy szignifikáns kulturális eltérések vannak mind a munkakörnyezetben, mind az elképzelt vezetői stílus megítélésében. A bolíviai és a lengyel alkalmazottak véleménye lényegesen különbözik a magyarokétól ($p=0,05$) a jelenlegi munkahelyi környezetük és a munkájuk elvégzéséhez kapott információ mennyiségének megítélésében. A 3. tábla átlagainak vizsgálata azt mutatja, hogy a magyarok nagyobb szabadságot kapnak vezetőiktől, az átlagok alapján azonban kevesebb strukturált információt kapnak munkájuk elvégzéséhez (2,82 magyar átlag vs. 2,38 ill. 2,55 bolíviai átlag). Az ANOVA eredmények az elképzelt vezető megítélése szempontjából is lényeges eltérést mutatnak ($p=0,05$), mivel a lengyel beosztottak (átlag=2,40) több felügyeletet igényelnek, mint a magyarok (átlag=2,65), és ez még a bolíviaiakénál (átlag=2,53) is nagyobb útmutatásra való igényt jelent.

A jelenlegi és az elképzelt vezetői stílusok átlagának különbségére elvégzett varianciaanalízis azt jelzi, hogy mind a magyar, mind a lengyel beosztottak lényegesen több útmutatást és információt szeretnének a munkájukhoz, mint amennyit most kapnak a vezetőiktől, és ez magasabb, mint a bolíviai eredmények ($p=0,05$). A tapasztalatok azt mutatják, hogy a bolíviai dolgozók kevesebb vezetői felügyeletet és nagyobb szabadságot szeretnének ($\Delta=+0,11$) a saját információforrásuk megtalálásához, míg a magyarok ($\Delta=-0,18$) és a lengyelek ($\Delta=-0,17$) több vezetői segítséget kérnének. Ez a tény ellentmond az 1. hipotézis (H1) feltételezésének, ami azt mutatja, hogy eltérések vannak a beosztottak által elképzelt és a napi gyakorlatban tapasztalt vezetői stílusok között az egyes országokban.

A 4-6. táblában a kéttényezős ANOVA elemzések eredményei láthatók, amelyek a nem kísérleti adatok

elsődleges és másodlagos hatásait vizsgálják vezetői stílus függvényében országonként (kulturánként). A 4. táblában a független változó „A vezető, akivel jelenleg együtt dolgozik”, az 5. táblában a független változó „A vezető, akivel együtt szeretne dolgozni”, 6. táblában a független változó a kettő közti különbség, amit D-val jelöltünk, és „kívánság” faktornak neveztünk el. A 4-6. táblában szereplő adatokat a 2. és 3. hipotézis vizsgálatahoz használjuk fel.

Életkor szerinti eltérés: az életkornak lényeges hatása van ($p=0,05$ a 4. táblában), ami azt jelzi, hogy az elvégzendő munka strukturáltságát és az elérhető információk mennyiségét a különböző korcsoportok eltérőnek látják. A 40 évnél fiatalabb beosztottak véleménye szerint olyan vezetők alatt dolgoznak, akik több útmutatást adnak a munka elvégzéséhez (átlag=2,55), míg az idősebb beosztottak általában nagyobb szabadságot élveznek a munkahelyen (átlag=2,74). Nem találtunk szignifikáns eltérést ebben a tekintetben országonként, ami azt jelzi, hogy a jelenlegi vezető stílusa csupán a korcsoport jellemző alapján megadható. Magyarországon és Lengyelországban ez az életkoronkénti különbség anekdotikus. A 7. táblában az is látható, hogy mekkora ezekben az országokban a nők részvétele munkaerő kínálatban. Ennek az 55 éves kori nyugdíjazás az oka.

4. tábla

Másodrendű kölcsönhatások a kéttényezős ANOVA elemzés alapján; „vezető, akivel jelenleg együtt dolgozik”				
Tényezők	A főhatások erőssége és az átlagok	A tényezők és az ország szerinti kölcsönhatások erőssége és átlagok		
		Bolívia	Magyarország	Lengyelország
Életkor	F=4,44, p<0,05	n/j		
< 40 év	2,55			
> 40 év	2,74			
Nem	n/j	F=5,70, p<0,005		
férfi		2,53	2,87	2,43
nő		2,09	2,76	2,64
Oktatásban eltöltött idő	F=3,11, p<0,05	n/j		
< 13 év	2,58			
13-16 év	2,73			
> 16 év	2,55			
Munka jellege	F=9,06, p<0,005	n/j		
műszaki	2,50			
nem műszaki	2,76			
Munkahelyen eltöltött idő	F=1,96, p<0,1	F=2,03, p<0,05		
< 1 év	2,49	2,42	2,91	2,04
1-3 év	2,52	2,18	2,80	2,53
3-7 év	2,71	2,53	2,84	2,47
7-15 év	2,67	2,31	2,71	2,74
> 15 év	2,75	3,00	2,87	2,55
Szervezet típusa	F=5,56, p<0,05	F=6,66, p<0,001		
állami	2,65	2,40	2,78	2,77
magán	2,63	1,50	2,87	2,34
Beosztás	F=10,73, p<0,001	F=3,33, p<0,05		
vezető	2,79	2,50	2,99	2,57
nem-vezető	2,49	2,32	2,54	2,50

Az 5. tábla adatai azt mutatják, hogy az életkor nemcsak szignifikánsan meghatározó az „elképzelt vezető” szempontjából, hanem alapvető eltérés van országonként és életkoronként ennek megítélésében ($p=0,005$),

ami ugyancsak az 1. hipotézis elvetését támogatja. A 40 évnél fiatalabb magyarok és a 40 évnél idősebb bolíviaiak (egyaránt 2,74 átlagérték mellett) liberálisabb vezetőt szeretnének. A mintában szereplő lengyel dolgozók azonban a korlátozóbb környezetet részesítették előnyben (átlag=2,24). Ez a megfigyelés azt sugallja, hogy ugyan nagy az országonkénti hatás az ideálisnak tartott munka szerkezetére és az elvégzéséhez szükséges információ mennyiségére, de nincs elegendő érv a 3. hipotézis általános elvetésére. A bolíviai és a lengyel adat beilleszthető lenne a képbe, de a magyar eredmény ettől eltér. A „kívánság” faktor kéttényezős ANOVA elemzése a 6. táblában azt mutatja, hogy az életkornak erre nincs szignifikáns hatása. Az életkor változó alapján nem tudjuk elvetni a 2. hipotézist.

5. tábla

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 átlagok		
		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

Nemek szerinti eltérés: a dolgozók nemét önmagában nem találtuk szignifikáns változónak a három ország vizsgálata során. Ha azonban az ország változóval együtt vizsgáltuk (4. tábla), lényeges eltérést tapasztaltunk abban, hogy a különböző nemek hogyan értékelik a vezetők munkáját, ill., hogy a vezetők mennyire eltérően kezelik őket. A bolíviai nők szorosabb vezetés alatt dolgoztak (2,09), mint férfitársaik (2,53), vagy mint a magyar nők (2,76) és férfiak (2,87). Érdekes, hogy a lengyel nők liberálisabb vezetésről számoltak be (2,64), mint férfitársaik (2,43).

Noha a nemek hatása szignifikáns volt az „elképzelt vezető” esetén (5. tábla), jelezve, hogy a nők több irányítást igényelnek az információs források megtalálásá-

hoz (2,43) és általában is több támogatásra van szükségük, mint a férfiaknak (2,65). A nemek és az országok kereszthatását vizsgálva nem találtunk szignifikáns eltérést, ami azt jelenti, hogy az „elképzelt vezető” stílusa a nemek alapján becsülhető. A „kívánság” faktor, azaz a jelenlegi és az elképzelt vezető közti eltérés (6. tábla) enyhe szignifikáns hatást mutat az országok összehasonlításában ($p=0,01$). A nők Bolíviában több szabadságot kértek ($\Delta=0,26$), mint férfi munkatársaik ($\Delta=0,03$). Másrészt azonban mind a magyar ($\Delta=-0,32$), mind a lengyel nők ($\Delta=-0,29$) több irányítást igényelnének a vezetőktől, mint a férfiak ($\Delta=-0,09$) ill. ($\Delta=-0,01$), amely eredmények az 1. hipotézis elvetését támogatják. A férfiak mindhárom országban sokkal kevésbé támogatták a változást (iránytól függetlenül), mint a nők, ami a 2. hipotézis elvetését támogatja.

6. tábla

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 átlagok		
		Bolívia	Magyarország	Lengyelország
Életkor	n/i	n/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	n/i		
műszaki	0,05			
nem műszaki	-0,28			
Munkahelyen eltöltött idő	n/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	n/i	F=2,90, p<0,1		
állam		0,11	-0,08	-0,29
magán		0,00	-0,31	-0,06
Beosztás	n/i	F=3,37, p<0,05		
vezető		-0,09	-0,16	-0,03
nem-vezető		0,22	-0,23	-0,33

Képzetség szerinti eltérés: az oktatás elsődleges hatása jelentős ($p=0,05$), ami azt mutatja, hogy a különböző képzettségű emberek eltérően látják a jelenlegi munkájuk szerkezetét és az elérhető információkat (4. tábla). A középiskolai vagy annál alacsonyabb végzettséggel rendelkező dolgozók közel ugyanolyan felügyelet mellett dolgoztak (átlag=2,58), mint a felsőfokú végzettségű társaik (átlag=2,55). A felsőfokú szakmai végzettséggel rendelkezőkre felügyeltek a vezetők a legkevésbé (átlag=2,73), ők élvezték a legnagyobb szabadságot. Az oktatásban eltöltött idő országonkénti összehasonlítása nem adott jelentősen eltérő eredményt a jelenlegi vezetők összehasonlításában.

Az elképzelt vezetők és a munkához szükséges információk megítélésében a képzettségnek jelentős szerepe van ($p=0,005$). Az országokkal összefüggésben vizsgálva is fontos tényezőnek bizonyult ($p=0,05$). A magasabb végzettségűek mindhárom országban liberálisabb vezetőket szeretnének. A középfokú vagy annál alacsonyabb végzettségűek közül a bolíviaiak szeretnének leginkább több szabadságot (átlag=2,42), őket követik a magyarok (átlag=2,30) és a lengyelek (átlag=2,20). A felsőfokú szakmai végzettséggel rendelkezők is kevesebb felügyeletet szeretnének. A lengyel dolgozók 2,36 átlagértékét a bolíviai 2,47 és a magyar 2,52 követi. A liberális vezetői stílus iránti igényt leghatározottabban a magyar felsőfokú végzettséggel rendelkezők fogalmazták meg (átlag=3,08), míg a lengyel és a bolíviai értékek 2,60 és 2,63 voltak.

A 6. tábla eredményei alapján a „kívánság” faktor értékei szoros összefüggést mutatnak a képzettséggel ($p=0,05$). A változás iránti legnagyobb igénnyel azok a magyar dolgozók léptek fel ($\Delta=-0,48$), akik 13 évnél kevesebbet töltöttek iskolában, és ők átlagban több iránymutatást szeretnének. Őket követik a lengyelek ($\Delta=-0,38$) és magyarok 13-16 év iskolaidővel, akik szintén több segítséget igényelnek a vezetőktől. A 13 évnél kevesebb iskolai képzésben résztvevő bolíviai dolgozók szerettek volna leginkább liberálisabb vezetőket maguk mellett ($\Delta=+0,21$). A többi ország-képzettség összefüggést vizsgálva nem találtunk jelentős eltérést, azonban mind a magyar, mind a bolíviai felsőfokú képzettséggel rendelkezők kifejezték igényüket egy szabadabb vezetési stílus iránt. Ezek a tények azt sugallják, hogy az országok és oktatás összefüggésében nincs különbség az elképzelt vezetői stílusban (és az információ elérhetőségében), és ez az 1. és 2. hipotézis érvényességét gyengíti.

Munkakör szerinti eltérés: a munka típusa alapján, a műszaki és nem műszaki munkakörök szerinti felosztásban, jelentős eltérést tapasztaltunk ($p=0,005$) a jelenlegi vezetők stílusában. Mindhárom országban a műszaki területen lévők erősebb vezetői felügyelet mellett dolgoztak, míg a másik csoportba tartozók nagyobb szabadságot kaptak (az országonkénti eltérés nem volt jelentős). Az eredmények alapján nem szeretnének eltérő vezetői stílust és információhoz való hozzáférést (5. tábla); a „kívánság” tényező értékeit vizsgálva azonban (6. tábla) jelentős eltérést tapasztaltunk ($p=0,0005$) a jelenlegi és az elképzelt vezetők stílusában mindegyik országban: a nem műszaki munkakörben dolgozók több segítséget igényeltek a vezetőiktől ($\Delta=-0,28$). Nem volt szignifikáns eltérés a jelenlegi vezető és az elképzelt vezető országonkénti összehasonlításában, a stílus a munka típusa alapján előre jelezhető. Az egytényezős ANOVA elemzés az országok összehasonlítása során azt mutatta, hogy Bolíviában a nem műszaki területen dolgozók ($F=7,10$; $p<0,005$) nagyobb vezetői segítséget igényelnek ($\Delta=-0,37$), és hasonló volt a helyzet a magyarok

($F=9,91$; $p<0,01$) esetén is ($\Delta=-0,32$). Az egytényezős ANOVA elemzés azonban csak az országokon belüli változókat hasonlítja össze. A munkakör szerinti elemzés a 2. hipotézis elvetését támogatja.

Munkában töltött idő szerinti eltérés: mind a főhatásban ($p=0,1$), mind a kölcsönhatásban ($p=0,001$) jelentősnek bizonyult (4. tábla). Az egy évnél kevesebb gyakorlattal rendelkező lengyel dolgozók kapták a legtöbb irányítást (2,04), míg a 15 évnél régebben dolgozó bolíviaiak dolgoztak a legliberálisabb vezetőkkel (3,0). Mind a lengyel (0,70), mind a bolíviai (0,88) munkások a sokkal több vezetői stílusról számoltak be a munkában eltöltött idő alapján, mint a magyarok (0,2). Magyarország kivételével, a vezetői irányítás egyre kisebb az idő előrehaladtával, ami igazából nem meglepő, hiszen a munka strukturálása és az információhoz való hozzáférés változik, ahogy a dolgozók az évek folyamán gyakorlatot szereznek. Ez a tény a 2. hipotézis elvetését támogatja.

Az elképzelt vezetők országokénti összehasonlítása során a munkában eltöltött idő szignifikáns tényezőnek bizonyult ($p=0,005$). A bolívia munkások, akik 15 évnél kevesebbet töltöttek el munkahelyeken, hasonló felügyeletet igényelnek (2,35 és 2,58 között), és csak azok szeretnének szabadabb környezetben dolgozni, akik 15 évnél hosszabb gyakorlattal rendelkeznek (2,83). A magyar értékek 2,53 és 2,83 közé esettek, ahol a legkevesebb vezetői felügyeletet a 3-7 gyakorlattal rendelkezők kérték (2,83), és ez az igény a skála mindkét vége irányában növekedett. A lengyelek esetén a legtöbb irányítást az 1 évnél rövidebb ideje (1,79), ill. a 3-7 éve dolgozók (1,88) igényelték. Az ennél magasabb gyakorlati idő esetén a lengyel és a magyar dolgozók hasonló vezetői jelenlétet (2,53, ill. 2,55) igényeltek, míg a bolíviaiak még ennél is kevesebb felügyeletet kérték (2,83). Feltételezhető, hogy a nagyobb gyakorlat liberálisabb munkastrukturálást és információs igényt hoz magával.

Az előző megállapításokat meg kell vizsgálni a „kívánság” tényező értékeinek elemzésével is, ami gyenge szignifikáns hatást mutatott ($p=0,1$) (6. tábla), és ez a 2. hipotézis elvetését támogatja. A 3 évnél kevesebb, ill. a 7-15 éve dolgozó bolíviai munkások kivételével mindhárom országban többé-kevésbé kifejeződött az az igény, hogy a dolgozók több vezetői irányítást kérnek, és ezzel együtt nagyobb segítséget az információ keresésében. Mind a magyar, mind a lengyel dolgozók egyformán kifejezték, hogy több segítséget kérnek az információk megszerzésében és ez független a munkában eltöltött időtől. Ezt fejezik ki a negatív Δ értékek.

Szervezet típusa szerinti eltérés: A 4. tábla azt mutatja, hogy a szervezet típusának mind a főhatásban ($p=0,05$), mind a kölcsönhatások vizsgálata során ($p=0,001$) jelentős szerepe van. Szignifikáns eltérést mutat az egyes országok vizsgálata során is. A bolíviai magánvállalatok értékei nem használhatók, mivel a minta túl kicsi. Magyarországon és Lengyelországban

az állami vállalatok dolgozói hasonló vezetői irányítást jeleztek (2,77 és 2,78), míg Bolíviában ez az irányítás erősebb volt (2,40). A legnagyobb ellenőrzés mellett a lengyel magániparban dolgozók tevékenykedtek (2,34), míg a legszabadabban a magyar magánvállalatoknál dolgozók (2,87).

Az 5. tábla a szervezet típusának szignifikáns fő hatását mutatja elképzelt vezető stílusára, és azt jelzi, hogy az állami vállalatoknál a dolgozók kevesebb irányítást igényelnének (2,60), mint a magáncégeknél (2,45). A kereszthatás vizsgálata során azonban nem bizonyult döntő tényezőnek. A „kívánság” tényező azonban gyenge kölcsönhatást mutat ($p=0,1$ szinten) az országok viszonylatában. A magánvállalatoknál dolgozó magyarok több útmutatást szeretnének ($\Delta=-0,31$), míg Lengyelországban az állami vállalatok dolgozói mondták ugyanezt ($\Delta=-0,29$). A bolíviai állami cégek dolgozói több szabadságot szeretnének ($\Delta=+0,11$). Ezek az eredmények a 2. hipotézis elvetését támogatják.

Beosztás szerinti eltérés: A szervezetben betöltött pozíciót vezető és nem vezető beosztások szerint vizsgáltuk. A főhatás $p=0,001$ szinten, míg a kölcsönhatás $p=0,05$ szinten mutatott szignifikáns hatást (lásd 4. tábla). Ez azt mutatja, hogy a vezető beosztásban dolgozók minden esetben szabadabban dolgozhattak, mint a nem vezető beosztásúak; az értékek 2,50 Bolíviában, 2,99 Magyarországon és 2,57 Lengyelországban, míg a nem vezető beosztásúak eredményei 2,32, 2,54 és 2,50. Ezek az értékek szintén a 2. hipotézis elvetését támogatják. A magyar dolgozók élvezik a legnagyobb szabadságot munkájuk során – beosztástól függetlenül.

Amikor az elképzelt vezetői stílust vizsgáltuk (5. tábla), mind a fő hatásban ($p=0,005$), mind a kereszthatásban ($p=0,001$) ez szignifikánsan megjelent. A bolíviaiaknál a hatás fordítottan jelentkezett, ami azt jelzi, hogy a nem vezető beosztásban dolgozók nagyobb szabadságot (2,57) szeretnének a munkájuk megtervezése során, mint a vezetők (2,45). Mind a magyar (2,86), mind a lengyel vezetők (2,59) nagyobb szabadság-igénnyel léptek fel, mint a nem vezető beosztásban dolgozók (2,30 ill. 2,15).

A különbségek ill. a „kívánság” faktor a kéttényezős ANOVA elemzése szignifikáns kereszthatást mutatott a $p=0,05$ szinten, ami azt jelzi, hogy országoként eltérés van (6. tábla). A nem vezető beosztásban dolgozó bolíviaiak kivételével mindenki más azt jelezte, hogy nagyobb segítséget kér a az információkhoz való hozzáférésben és több irányítást igényel. A nem vezető beosztású magyarok és lengyelek kérték átlagban jóval nagyobb vezetői segítséget ($\Delta=+0,23$ ill. $\Delta=-0,33$). A fenti eredmények alapján a 2. hipotézist elvetettük.

(A befejező részt következő számunkban közöljük.)

Szerzőink a Metropolitan State College of Denver professzorai