

A SZERVEZETI KULTÚRA JELENTŐSÉGE A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOK HUMÁNERŐ GAZDÁLKODÁSÁBAN

*THE COMPANY CULTURE IN THE MULTINATIONAL COMPANIES'
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*

CSUTKAI RÉKA HR vezető

Electrolux Lehel Kft.

ABSTRACT

Among the aspects of the international companies settled in Hungary after the regime change there was recognized the goal that besides the obtaining of the released markets they would like to create successful businesses by employing the qualified workforce found here. In case of the companies known and studied by me besides their structure and the management style it was also peculiar the diversity with which they tried to involve the offer of the Hungarian labor market in their own culture and how the local employees respond to this.

During the investigation of several multinational companies of the North-Alföld I came to the hypothesis that the local conditions were not taken into account with the appropriate weight in the strategies of these companies. There are great contrasts between the experienced organizational behavior and the style, the goals of the management in some organizations, and their causes and phenomena have increased the already emerging crisis phenomena.

1. Kultúra és üzlet

A rendszerváltást követően, a gazdaság átalakulásával egyidejűleg lényeges változások zajlottak a munkaerőpiacon. (Vántus-Pakurár-Oláh, 2012). A Magyarországra telepedő nemzetközi vállalkozások szempontjai között felismerhető volt az a cél, hogy a felszabaduló piacok megszerzése mellett az itt lévő szakképzett munkaerő alkalmazásával sikeres vállalkozásokat hozzanak létre. Az újonnan betelepülő vállalkozások szervezeti tipológiájuk szerint ugyan többfélék, de szervezeti kultúrájukban igyekeznek az anyavállalat által elfogadott normákat érvényesíteni. Az általam megismert és vizsgált vállalkozások esetében a struktúra és a vezetési stílus mellett feltűnő volt az a sokszínűség, ahogyan a magyar munkaerőpiac kínálatát igyekeztek bevonni a saját kultúrájukba, illetve, ahogyan a helyi munkavállalók reagálnak erre.

Az Észak-Alföld néhány multinacionális vállalkozásának vizsgálata során az a feltételezésem, hogy a cégek stratégiájában nem kapott kellő súlyt a helyi adottságok figyelembe vétele. Az egyes szervezetekben megtapasztalt szervezeti magatartás és a vezetés stílusában, céljaiban nagy ellentétek léteztek, amelynek okai és jelenségei megnövelték az egyébként is jelentkező válságjelenségeket.

A szervezeti kultúra többféle megközelítésének, definiálásának vannak közös tételei, ezek szerint a szervezeti kultúra az értékek, hitek, meggyőződések, az életmegnyilvánulások összessége. Egy adott csoport jellemző viselkedési, gondolati megnyilvánulásai, irányelvei, melyek az emberek közötti együttélésben nyilvánulnak meg, alkotják a saját kultúrájukat.

Ahogy egy családnak, kisebb közösségnek, népnek, úgy van a szervezeteknek, az iskoláknak, vállalatoknak is csak rájuk jellemző attitűdjük, normarendszerük és szokásrendszerük.

Eszmék és értékek nyilvánulnak meg a hétköznapiakon túl maradandóan a művészetekben, az építészetben, a társadalmi berendezkedésben. Emberek által létrehozott, tanult jelenségekről beszélhetünk, mely a mindennapi viselkedést, a hétköznapiak és ünnepek rendjét is meghatározó normarendszert alkot. (Keller, 1982)

Hofstede egy három szinten értelmezhető „mentális programként” értelmezi a kultúrát: egyéni szinten, kollektív és univerzális szinten megnyilvánult jellemzők egymásra épülése határozza meg világunkat. (Hofstede, 1991)

A szervezetek működését is ugyanígy meghatározza a benne dolgozók személyisége, jellemzően azzal, hogy „A kultúra egy mód, ahogyan az emberek egy adott csoportja a problémákat megoldja.” (Schein, 1985)

Az emberi viszonyokra, a természetre, környezetre, és az időre vonatkozó alapfeltevések (Borgulya/Barakonyi 2004) a szervezeti kultúrák magatartását, működését is befolyásolják.

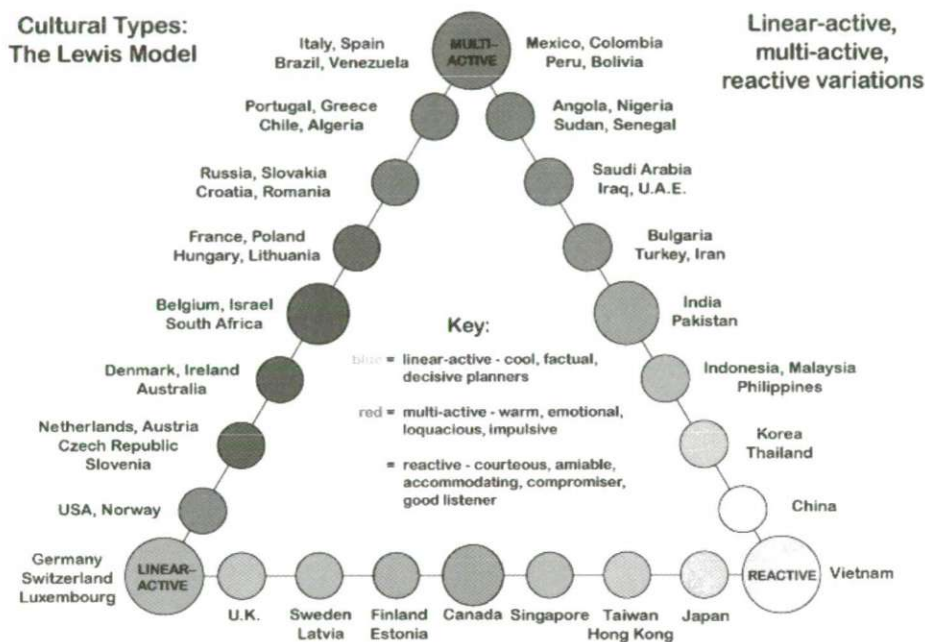
Richard Lewis 1990-ben publikált kutatásai eredményeként felvázolt, három alappillére osztott kultúra-modellje nagyon szemléletesen mutatja meg a különböző nemzetek attitűdbeli eltéréseit, majd pontosan meghatározhatóan elhelyezi háromszög-modelljében az adott országokat az üzleti életben tanúsított általános viselkedéseik alapján.

Az alábbi ábrán fellelhetjük a keleti- és nyugati nagyhatalmakat, a latin és skandináv országokat egyaránt.

Szemléletes képet kaphatunk a nemzeti kultúrák gazdasági egységeiben megnyilvánuló viselkedésmintáiról, mint például egy ártárgyalás, árubemutató folyamán megfigyelhető viselkedési mintákról:

A tárgyalás idejének felét az angolok például udvariasan, figyelmes hallgatással töltik, majd vitára készen, összefüggéseket feltárva folytatják. A humort elengedhetetlen eszközként vetik be a visszajelzés adása során, de elvárásképpen a prezentáció elemeként is igénylik. A bemutatót részletek tisztázása érdekében nem szakítják meg.

1.ábra: Lewis kultúrák közötti kommunikáció modellje The Lewis Cross Cultural Communication Model



Forrás: Lewis, R.D.(2000. p 17.)

A németek képesek egy óránál is hosszabb időt tölteni a koncentrált figyelem állapotában, ha a bemutató a hagyományosnak nevezhető „bevezetés”, „tárgyalás – részletezés”, „összefoglalás” hármasságot szerkezetében hordozza.

Elvárják, igénylik az információt a cég és a termék megbízhatóságáról, pontos technikai jellemzőkről, összefüggésekről. Így a teljes tárgyalás harmadát töltik az információk és technikai részletek begyűjtésével, ezt követően az árakról, majd a csomagolás, szállítás vagy bármilyen járulékos kérdés részleteiről, felmerülhető, bonyolulttá váló helyzetekről kívánnak egyeztetni sok diagram, nyomtatvány lapozgatása közepette, a humor mellőzésével.

A japánok esetén elsősorú az ár, majd a céghez való viszonyuk és a harmónia következik. A japánok igénylik az udvariasságot, a saját cégük respektálását. Kedvelik a csendes, visszafogott előadást, az előadó személyének jól öltözöttségét, a formalításokat és a diagramokat.

Mi magyarok a karizmatikus előadást, a humort és a rövid előadásokat kedveljük, ahol az idő 5-8%-ban magunk is beszélni kívánunk. A téma érdektelensége esetén udvariatlanná válhatunk (beszélgetésbe bonyolódva a mellettünk ülővel), és a hivatalos információkra (jogszabályi hivatkozás, adózás rendjének ismertetése vagy kérdés ezzel kapcsolatosan) bizalmatlanul, gyanakvással reagálunk.

Lewis modellje az alábbi területeket vizsgálva összegezte következtetéseit:

- a tér és idő kezelése: személyközi távolság, a beszéd szerepe és a szemkontaktus
- kommunikációs stílus, használt nyelvel és nyelvi fordulatok
- igazságkezelés: abszolút mérték vagy helyzetfüggő, alakítható szempont
- értékek, attitűdök és világnézetek.

Ez alapján három alapkategóriát határozott meg, melyek jellemzőit az 1. táblázatban összefoglalva láthatjuk (lásd 1. sz. melléklet).

A nemzeti kultúrákra jellemző és az egyének életében megnyilvánuló viselkedésminták ugyanígy tetten érhetőek nemcsak egy-egy ország egy-egy vállalatának vezetésre gyakorolt hatásvizsgálatakor, hanem a külföldi tulajdonosok külföldi leányvállalatok alakulásának időszakában a más és más nemzetből származó vezetők, dolgozók, vagy különböző nemzetekhez tartozó egységek találkozásakor, a multinacionális vállalatok multikulturális közegeiben is.

Már az 1960-70-es években folytak kutatások az interkulturális hatásvizsgálatok területén, melyek egyik ága azt hangsúlyozta, hogy a menedzsment-princípiumok univerzálisak, önmagukban mindenhol érvényes normák, és függetlenek működnek a kulturális hatásoktól, míg a másik irányzat kutatói szerint a kulturális befolyásoltság igen erős a jellemző közegben. (Keller, 1982., Bosch, 1996.; Kovács Z. 2006.)

Magam a „cross-cultural” irányzat képviselőivel egyetértve szemléletes esettanulmányokon tudom bemutatni a különböző nemzeti kultúrák viselkedési jellemzőit a magyar szervezeti életben megnyilvánuló helyzet leírásával.

A nemzeti kultúrák gazdasági egységekben megnyilvánuló hatásai után mikro szinten folytak tovább a vizsgálatok, egy-egy szervezet, vállalat kultúrájának vizsgálata, a hatások, befolyásoló tényezők feltárása vált az elemzések, és ezzel a gazdasági sikeresség egyik lépcsőjévé.

2. Személyes tapasztalatok, megfigyelések

A multinacionális vállalatoknál, ahol két-, vagy több nemzet képviselői dolgoznak együtt, jellemzően, mint vezetők és beosztottak, erősen tetten érhető, hogyan mutatkozik meg a különböző viselkedés a különböző kultúrákban.

A munkával való elégedettség és elégedetlenség szintén nagyon hálás területe a kutatásoknak, hiszen az ember természetéből fogva szívesen ad visszajelzést, vagy szívesen veszi, ha kérdezik, meghallgatják, foglalkoznak vele.

Vannak olyan nemzetek, akiknél a „napi rutin” részét képezi a folyamatos reflexió, másoknál csak a megfelelő fórumon vagy helyzetben engedhető meg a visszajelzés.

Az elmúlt években munkám során több olyan vállalat életébe tekinthettem be, amelynek tulajdonosai és menedzsmentje részben vagy teljesen külföldiek voltak. Az így szerzett tapasztalatom és a kutatásaimhoz szükséges felméréseim alapján a következő véleményt fogalmaztam meg:

A magyarok, bár szeretnek dohogni, panaszkodni, inkább csak a legszélsőségsé-
sebb esetekben, illetve már meglévő, biztos továbblépési esély esetén „borítják ki
a bilit”.

A latin kultúrkörbe tartozó egyének szívesen, emelt hangon, és esetlegesen az
éppen aktuális helyzet súlyát - magyar szemmel nézve eltúlozva – is képesek visz-
szajelzést adni, indulataikat kimutatva, hangjukat megemelve, erősen gesztiku-
lálva. Kívülről nézve egy véleménycsere olykor ordibálásig fajuló veszekedésnek
tűnik, melynek gyors, hirtelen lezárásával a korábban még erősen felindult, egy-
más iránt látszólag mérhetetlen dühöt, indulatot mutató résztvevők mosolyogva
bandukolnak, hogy együtt töltsék el a kávészünetet.

Képzelnék el azt a helyzetet, amikor egy termelő üzemben a soron dolgozó, sok-
éves tapasztalattal rendelkező kollega odamegy a közvetlen vezetőjéhez, és jelzi,
hogy szeretne elmenni a cégtől. Ilyen esetben a főnök megkérdezi ugyan, hogy
volt-e valami különös ok, de leginkább azt feltételezi, hogy anyagi megfontolások,
előrelépési lehetőség áll az ügy háttérében. És az esetek 80-87 %-ában valóban
erről van szó. A vezető és a beosztottja megegyeznek, hogy a felmondási idő letöl-
tése után, vagy mindkét fél számára megfelelő időpontban a dolgozó elhagyja a
céget, „elindul szerencsét próbálni”. Ez a helyzet egy magyar munkások és olasz
vezetők által működő cégnél nem sokkal a gyár alapítását követően a követke-
zőképpen zajlott: A munkavállaló bejelentette, hogy szeretné elhagyni a céget. A
munkahelyi vezető ezt jelezte az ő olasz felettese felé, aki a teljes olasz vezetősé-
get – a dolgozó személyére tekintettel, de az esetek $\frac{3}{4}$ részében – összehívta, hogy
megvitassák, hogyan is járjanak el. A dolgozót kifaggatták, mégis ki bántotta meg?
Esetleg a családi féltékenység (szerelmi vagy anyagi) áll-e a háttérében, hogy ilyet
mondott? Vagy más főnökkel akar együtt dolgozni, esetleg, ahogyan mindenki a
cégnél, fizetésemelést akar kapni szeretne?

A legegyszerűbb megoldásnak az ilyen és hasonló esetekben a fizetésemelést
tartották, mert az olasz kultúrkörben egy munkahelyhez csatlakozni kicsit hasonlít
ahhoz, mint családot választani. Nem jellemző, hogy valaki csak úgy, egyszerűen
egy másik munkahelyért ki akart lépni választott családjából. És nem is szívesen
engedték, hanem az eset felderítésével és egyszerű megoldásával – más munkakör,
más műszakrend, vagy béremelés – gyorsan meg is oldották az esetet.

Féltékenységi dráma, családi vita, szakmai konfliktus, anyagi gondok megol-
dása lehetett egy-egy ilyen „csoportos” problémamegoldás.

Míg a magyar munkavállaló megoldása az esetleges fent felsorolt problémákra
valóban és elszántan a munkahely „feladása” lett volna. Az is csak akkor, ha van
helyette másik kilátásban, vagy ha már olyan szélsőséges a helyzet, hogy a benne
lévő nem bírja, vagy nem akarja elviselni tovább.

Ez a vezetői hozzáállás, mely a latin kultúrából érkező, odafigyelő, de a hely-
zetet túlreagáló magatartásban nyilvánul meg, idővel a magyar kollegák számára
ismertté, kiszámíthatóvá, sőt prognosztizálhatóvá vált. Így sok problémára keres-
tek és „találtak” megoldást általa.

Eljött azonban az idő, amikor az olasz vezetők is megismerték a magyar mentalitást, szokásokat és kommunikációs formákat, így az ő viselkedésük is változott. Béremelés helyett az érintett kollega – ha a vezetők esetleg nem tartották nagyon nélkülözhetetlennek – mégis aláírhatta a munkaviszonya megszüntetéséről szóló iratokat, és esetleg két szék közül a földre került.

De így sem volt minden veszve, mert egy kicsi „büntetés” után, ha szépen kérte, a „család” újra visszafogadta.

3. Összegzés

Természetesen a szélsőséges példákat jegyezzük meg, és könnyebben tudunk belőle általános érvényű szabályszerűségeket megállapítani.

Így van ez ebben a helyzetben is. De Úgy vélem, jó, ha tisztában vagyunk vele, hogy adott vállalati környezet nemzeti kulturális hatásai, a vállalt kultúrája és a vezetőség attitűdje hogyan nyilvánul meg a mindennapokban, hiszen ahogyan a nemzeti „viselkedésmódok” is különbözőek, az egyének viselkedése is változó.

Lehet, hogy könnyen és szívesen tudunk igazodni egy lendületes, érelemlorientált spanyol csapathoz, vagy éppen a hűvös, de egyenes svéd vagy merevebb német modell kedvez a személyiségünknek, de a korrektséget mindegyik mögött érezni és értékelni kell, ellenkező esetben a saját kultúránkról alakítunk rossz vagy torz képet.

Vezetőként úgy gondolom, meg kell ismerni, meg kell tapasztalni, vagy csak élvezettel hallgatni az ott dolgozók élménybeszámolóit, és elképzelni: „Mit tennék én ebben a helyzetben?”

1. sz. melléklet

1.táblázat: Fő jellemzők a három kategóriában
Table 1.: Chief characteristics of the three categories

Lineárisan ható	Multiaktív	Reaktív/Visszaható
Az idő felében beszél	Az idő nagy részében beszél	Az idő nagy részében hallgat
Egyszerre egy dolgot csinál	Több dolgot csinál egyszerre	Reagál a partner cselekedetére
Csak lépésről lépésre tervez	Csak nagyvonalakban tervez	Az általános elveket szemléli
Udvarias, de egyenes	Emocionális/érzelmes	Udvarias, közvetett
Részben takarja az érzéseket	Megmutatja az érzéseit	Titkolja érzéseit
Logikával száll szembe /Logikusán száll szembe	Érzelmi alapon száll szembe	Sohasem konfrontálódik/ száll szembe
Nem szereti elveszíteni a fejét	Jó kifogásai vannak	Nem veszítheti el a fejét
Ritkán szakít félbe	Gyakran félbeszakít	Nem szakít félbe
Munka-orientált	Ember-orientált	Nagyon ember-orientált
Ragaszkodik a tényekhez	Érzelmek a tények felett	Az állítások ígéretei
Az igazság a diplomatikusság előtt	Rugalmas igazság	Diplomatikusság az igazság előtt

Ellenőrzi a környezetet	Manipulálja a környezetét	Harmóniában él a környezetével
Értékeli és követi a szabályokat	Gyakran figyelmen kívül hagyja a szabályokat	Rugalmasan értelmezi a szabályokat
Az eredmények által ér el státusz	A kapcsolatok és a karizma által ér el státuszt	Az elsőszülöttségi jog és az oktatás/nevelés által ér el státuszt
Beszéd az információért	Beszéd a véleményekért	Beszéde a harmóniát segíti
Meghatározott időt dolgozik	Szereti a rugalmas munkaidőt	A munka, szabadidő és az élet egybefonódnak
Értékeli a magánéletet	Társas, kíváncsi személyiség	Tiszteletteljes, szeret osztozni
Adat-orientált	Párbeszéd-orientált	Szereti a hálózatot
Közepes sebességgel beszél	Gyorsan beszél	Lassan beszél
Röviden átgondolja, aztán beszél	A beszéd vezérli a gondolatot (hangosan gondolkodik)	Elmélkedik/gondolkodik, aztán röviden beszél
Befejezi a cselekvési láncokat	Befejezi az emberi tranzakciókat	Harmonikus azáltal, hogy a dolgokat a megfelelő időben végzi
Eredmény-orientált	Kapcsolat-orientált	Harmónia-orientált
Ragaszkodik a napirendhez	Oda-vissza száguld/bolyong	Gyakran kér "ismétlést"
Kompromisszumot köt az egyezség érdekében	Próbálja megnyelni az érvelést	Kompromisszumot köt a jövőbeni kapcsolatokért
Ritkán kölcsönöz és ad	Könnyen kölcsönöz és ad	Ritkán kölcsönöz, szertartásosan ad
Minimálisra csökkenti a hatalmi távolságot	Maximálisra növeli a hatalmi távolságot	Meghatározza/rögzíti a hatalmi távolságot
Tiszteletben tartja a hivatalosságot	Keresi az előnyöket, pengeti a húrokat/mozgatja a szálakat	Használja a kapcsolatokat
Elválasztja a társadalmi és a szakmai életet	Keveri a társadalmi és a szakmai életet	Összeköti a szakmai és a társadalmi életet
A termékek, tények és számok alapján foglalkozik valamivel	Az ügyfél iránt érzett szimpátia alapján foglalkozik valamivel	A harmónia és az elfogadottság alapján foglalkozik valamivel
Fontos az írott szó	Beszéd a szóért, fontos a verbális kifejezés	Fontos a szemtől-szembe érintkezés
A szerződések köteleznek	A szerződések ideális dokumentumok egy ideális világban	A szerződések szándéknyilatkozatok és újra egyeztethetők
Gyors válaszok az írott kommunikáció során	A levelekre adott válaszok lassúak, mivel a szóbeli üzeneteket részesíti előnyben	A levelekre adott válaszok lassúak mivel szükség van többoldalú tisztázásokra
A rövid távú nyereség kívánatos	Fontos a szervezet pozíciójának növelése	Fontos a hosszú távú nyereség és a nagyobb piaci részesedés
Visszafogott testbeszéd	Korlátlan testbeszéd	Finom testbeszéd
Szereti a rövid szüneteket a beszéd fordulónál	Elfogadottak az átfedések a beszédben	Szereti a hosszú szüneteket a beszéd fordulónál
A racionalizmus és a tudomány uralja inkább a gondolkodást, mint a vallás	A vallás erős befolyással bír	Az etika és a filozófiák (pl. Konfucianizmus) uralják a gondolkodást

Forrás: Lewis, R.D. (2000. p 5.)

FELHASZNÁLT IRODALOM

- BAKACSI Gy(2004): Szervezeti magatartás és vezetés, Aula Kiadó, Budapest pp.
- BAKACSI – BOKOR – CSÁSZÁR – GELEI – KOVÁTS – TAKÁCS (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest pp. 239
- BAKACSI/TAKACSI: Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek Magyarországon. Vezetéstudomány XXIX.évfolyam 2. szám 1998
- BORGULYA I/BARAKONYI K.: Vállalati kultúra, Stratégiaalkotás III. Nemzeti Tankönyvkiadó, 2004.
- BORGULYA I. : Kultúra és kommunikáció nemzetközi környezetben: Poór J-Farkas :Nemzetközi menedzsment KJK Kerszöv, Budapest 2001.
- CARLTON, D-PERLOFF, J.M.(2003): Modern piacelmélet, Panem Kiadó, Budapest pp: 40-87.
- CSEPELI Gy. (2001): A szervezkedő ember, Osiris Kiadó, Budapest pp. 226-287.
- DE BONO, E. (2007): A Hat Gondolkodó Kalap ® A párhuzamos gondolkodás szakaszai, Manager Könyvkiadó, Budapest
- DOBÁK M (2006): Szervezeti formák és vezetés, Akadémiai Kiadó, Budapest
- HOFSTETE G.: Cultures and Organisations(revised edition) NewYorkMcGrow Hill 1997.
- HOFSTETE G.: Cultures and Organisations: Software of the mind, McGraw Hill London 1991.
- JÁVOR I. – Rozgonyi T. (2005) Hatalom, Konfliktus, Kultúra, KJK Kerszöv, Budapest
- KELLER, E.: Menegement in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und metodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung, Haupt 1982.
- KLEIN S. (1988): Munkapszichológia, SHL Könyvek, Budapest
- KLEIN S. (2004): Vezetés- és szervezetszichológia. Edge 2000 Kft, Budapest
- KOLOSI Tamás: A terhes babapiskóta. A rendszerváltás társadalomszerkezete. Budapest, Osiris Könyvkiadó, 2000.
- KOVÁCS Zoltán: A nemzeti kultúra hatása a versenyképességre, Tudás és vrsenyképesség pannon szemmel, Pannon Gazdaságtudományi Konferencia tanulmánykötet I-II. kötet Veszprém 2006.
- LEWIS, R.D.: Cross Culture The Lewis Model (revised edition) Richard Lewis Communications 2000.
- LOSEY M. – Meisinger, S.- Ulrich, D. (2006): A HR jövője Az emberierőforrás-menedzsment perspektívái, HVG Press Kft, Budapest
- SCHEIN, E.H.: OrganizationalCulture and Leadership,Jossey-Bass Publ. San Francisco
- TRACY, B. (1993): Maximális teljesítmény, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest
- VÁNTUS András – PAKURÁR Miklós – OLÁH Judit (2012): A foglalkoztatottság helyzete és kitérési pontjai a Karcagi munkaerőpiac területén
- V. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl. Kaposvári Egyetem 2011. október 28. Kaposvár
- WHEATLEY, M.J. (2001): Vezetés és a modern természettudomány, SHL Hungary Kiadó, Budapest