

# **DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS**

**HAZAGNÉ TAMÁSI ILDIKÓ**

**KAPOSVÁRI EGYETEM  
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**2008**

KAPOSVÁRI EGYETEM  
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR  
Vállalatgazdasági és Szervezési Tanszék

A Doktori Iskola vezetője:

**Dr. Varga Gyula DSc**  
egyetemi tanár, az MTA doktora

Témavezető:

**Dr. Kalmár Sándor CSc**  
egyetemi tanár, a közgazdaságtudomány kandidátusa

**A SZERVEZETI KULTÚRA VÁLTOZÁSÁT  
BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK A HAZAI  
TAKARMÁNYIPARI VÁLLALATOKBAN**

készítette:

**Hazagné Tamási Ildikó**

Kaposvár

2008

# TARTALOMJEGYZÉK

|   |    |
|---|----|
| TARTALOMJEGYZÉK.....  | 1  |
| 1. BEVEZETÉS.....   | 3  |
| 1.1. TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA.....   | 3  |
| 1.2. A VÁLASZTOTT TÉMA JELENTŐSÉGÉNEK BEMUTATÁSA .....  | 5  |
| 1.3. PROBLÉMAFELVETÉS .....   | 8  |
| 1.4. A KUTATÁS HIPOTÉZISE .....   | 10 |
| 2. CÉLKITŰZÉSEK.....  | 11 |
| 2.1. A DISSZERTÁCIÓ FŐ CÉLJA .....  | 11 |
| 2.2. A CÉLOK RÉSZLETES ISMERTETÉSE .....  | 12 |
| 3. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....   | 14 |
| 3.1. ÚJ KÖZGAZDASÁGI MEGKÖZELÍTÉS – A „PIACON TÚLI” TÉNYEZŐK<br>MEGJELENÉSE A KÖZGAZDASÁGI ELEMZÉSEKBEN ..... | 14 |
| 3.2. A SZERVEZETI BEÁLLÍTOTTSÁGOT BEFOLYÁSOLÓ KÜLSŐ<br>KÖRNYEZETI ÉS BELSŐ SZERVEZETI TÉNYEZŐK .....          | 17 |
| 3.2.1. A gazdasági környezet külső tényezőrendszere.....  | 17 |
| 3.2.1.1. <i>A hazai mezőgazdaság struktúrájának alapjai és változásai</i> .....                               | 17 |
| 3.2.1.2. <i>Foglalkoztatottság, humánerőforrások és kereseti viszonyok az agráriumban</i> ..                  | 20 |
| 3.2.1.3. <i>A tulajdon-és üzemsztruktúra-váltás jellemzői</i> .....   | 21 |
| 3.2.1.4. <i>Magyarország agrárgazdasági helyzete az Európai Unión belül</i> .....                             | 23 |
| 3.2.1.5. <i>A takarmányipar fejlődése – globalizációs folyamatok megjelenése</i> .....                        | 25 |
| 3.2.1.6. <i>A hazai takarmánytermelés és a takarmányipar szerkezete, piaci szereplői</i> .....                | 28 |
| 3.2.2. Belső tényezők – a vállalatok strukturális szemléletrendszere és kulturális alapjai<br>.....           | 31 |
| 3.2.2.1. <i>A hagyományos felépítésű szervezet, mint a változás kiindulópontja</i> .....                      | 32 |
| 3.2.2.2. <i>A szervezeti változtatás szükségessége és stratégiai alapjai</i> .....                            | 36 |
| 3.2.2.3. <i>A változások menedzselésének buktatói és az ebből fakadó problémák</i> .....                      | 39 |
| 4. ANYAG ÉS MÓDSZER .....   | 45 |
| 4.1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI .....   | 45 |
| 4.2. VIZSGÁLATI MEGKÖZELÍTÉSMÓD .....   | 47 |
| 4.3. SZEKUNDER KUTATÁS .....  | 48 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.4. PRIMER KUTATÁS.....  | 48  |
| 4.4.1. Mintavétel.....  | 48  |
| 4.4.2. A mélyinterjú és az alkalmazott kérdőív.....                             | 49  |
| 4.4.3. Adatgyűjtés.....   | 51  |
| 4.4.4. Adatfeldolgozás.....   | 51  |
| 4.4.5. Kiértékelés.....   | 52  |
| 5. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK.....   | 54  |
| 5.1. A GAZDÁLKODÁS FORMÁJA, TÍPUSA ÉS A TULAJDONVISZONYOK.....                  | 55  |
| 5.1.1. Struktúra-átalakulás.....  | 58  |
| 5.2. SZERVEZETI KULTÚRA.....  | 65  |
| 5.2.1. A munkahelyi értékrend változásai.....                                   | 72  |
| 5.2.2. Kultúráközi kommunikáció magyarországi jellemzői.....                    | 74  |
| 5.2.2.1. <i>A kommunikációs stratégia változásai</i> .....                      | 76  |
| 5.3. A FOGLALKOZTATÁSI STRUKTÚRA ÁTALAKULÁSA.....                               | 79  |
| 5.3.1. Mobilizációs tendenciák jellemző irányai.....                            | 82  |
| 5.3.2. Munkacsoportok – csapatmunka jellemző összefüggései.....                 | 87  |
| 5.3.3. Új menedzsment stratégiák és emberierőforrás-fejlesztési koncepciók..... | 90  |
| 5.3.3.1. <i>A személyzetmenedzselési funkciók változásai</i> .....              | 90  |
| 5.3.3.2. <i>Képzési koncepciók és stratégiák</i> .....                          | 93  |
| 5.3.3.3. <i>A vizsgált vállalkozások eredményessége</i> .....                   | 98  |
| 5.4. TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÉS ÖSZTÖNZÉS.....                                    | 99  |
| 5.5. A VIZSGÁLT VÁLLALKOZÁSOK SWOT-ANALÍZISE.....                               | 103 |
| 6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....   | 107 |
| 6.1. KÖVETKEZTETÉSEK.....   | 107 |
| 6.2. JAVASLATOK.....  | 113 |
| 7. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....  | 117 |
| 8. ÖSSZEFOGLALÁS.....   | 118 |
| 9. SUMMARY.....   | 122 |
| 10. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....  | 125 |
| 11. IRODALOMJEGYZÉK.....  | 126 |
| 12. A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK.....                       | 137 |
| 13. SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ.....   | 138 |
| FÜGGELÉK: A kutatási kérdőív.....   | 139 |

# 1. BEVEZETÉS

## 1.1. TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA

Napjainkban a kultúraközi kommunikáció és az interkulturális menedzsment témakörei és problematikája jogosan vált a nemzetközi kutatások egyik fő célterületévé. A közép-kelet európai színtéren is erősödő globalizációs tendenciák Magyarországot is közvetlenül érintik, ez adta meg jelen értekezés keretében tárgyalt témakör különös aktualitását. Európában, és a világ egyéb kulturálisan érzékeny területein pedig egyre több felsőoktatási intézmény veszi fel tantárgyi struktúrájába a szervezeti kultúrával, nemzetközi kapcsolatok építésével foglalkozó interkulturális kommunikációs diszciplínákat.

Magyarországon a rendszerváltozás során alapjaiban változott meg a piacgazdasági környezet, melynek hatására a nemzetközi kapcsolatok is alapvetően új alapokra helyeződtek. Ezek a változások négy fő csoportba sorolhatók, úgy mint vevőkkel, versenytársakkal, a gazdaságpolitikai környezettel és a technológiák fejlődésével kapcsolatos változások. Hagyományosan a vállalati stratégia feladata, hogy a dinamikusan változó környezettel összhangban maradjon a cég. A változások azonban felgyorsultak, egyre kiszámíthatatlanabbá váltak, és ez szokatlanul nehéz feladat elé állította a hazai piac szereplőit, kiemelve a környezetelemző és előrejelző tevékenységek jelentősége.

A fenti tényező-együttes mellett a takarmányiparban működő vállalatok vizsgálata más szempontokból is kiemelkedő jelentőséggel bír a mezőgazdaságon belül. Az agrárgazdaság egészét tekintve a takarmányipar

stratégiai szerepet tölt be a növénytermesztés, illetve az állattenyésztés közötti kapcsolódási terület megteremtésével. A mezőgazdasági vállalatok tevékenységének specializálódásával, a szántóföldi növénytermesztés és az állattenyésztési tevékenységek különválásával a takarmányipar alapanyag-felvásárlása és végtermék-értékesítése szigorúan piaci alapokra helyeződött.

A témaválasztásban nem kis szerepet játszott részemről az a tény, hogy több alkalommal nyílt lehetőségem gyakornokként betekinteni egy-egy multinacionális takarmánygyártó cég működésébe. Tanulmányozhattam belső működési sajátosságait, a piaci megjelenésben szem előtt tartott prioritásokat, továbbá összehasonlíthattam gazdasági látásmódjukat a hazai tulajdonviszonyú cégekével. Későbbi munkám során először a hazai, majd később az Európai Unió agrártámogatásokkal foglalkozva nagyobb rálátást kaphattam a kistermelők és a jelentős tőkeerővel rendelkező, nagyrészt külföldi tulajdonú agrárpiaci szereplők közt feszülő egyenlőtlen erőviszonyokra.

Egyre világosabbá vált számomra, hogy a gazdasági életben elért siker rendkívül szerteágazó gyökerű. Az objektívnek ítélt gazdasági tényezőkön túl meggyőződésem, hogy mind a kis- és középvállalkozások, mind a településnyi embert foglalkoztató nagyvállalatok esetében megfelelő, az emberi tényezőket is figyelembe vevő szervezési – vezetési módszerekkel hatalmas humántőke-energia szabadítható fel a munkavállalók részéről.

Azonban ehhez a megfelelően kialakított kommunikáció elengedhetetlen. Személyes tapasztalataim is alátámasztották, a már korábban más szerzők által is tanulmányozott jelenséget, miszerint a multinacionális szervezetekben az eltérő kulturális beágyazottságból fakadó

alapvetően különböző hozzáállások, reakciók, beidegződések, elvárások, fenntartások képesek megzavarni a hatékony kommunikációt.

## 1.2. A VÁLASZTOTT TÉMA JELENTŐSÉGÉNEK BEMUTATÁSA

A gazdasági vizsgálatokhoz, elemzésekhez, a lezajló folyamatok megértéséhez egyre inkább szükség van olyan tárgykörök bevonására, mint a szociológia, vagy a viselkedéstudomány, amelyek interdiszciplináris módon kapcsolódnak a hagyományos megközelítésekhez. Radniczky és Bernholz (1987) beható tanulmányokat folytattak a közgazdaságtan tudományágának a „piacon túli” intézmények felé történő terjeszkedéséről. Egyre jobban kirajzolódik a közgazdaságtani szemlélet azon vonatkozása, mely az emberi viselkedés széles skálájának tanulmányozását tartja lényegesnek (Hirshleifer, 1985), továbbá ezen viselkedések elemzésének fontosságára hívja fel a figyelmet a gazdasági folyamatok alakulásának szempontjából.

A napjainkban aktuális téma különös jelentőségét az adja, hogy a rendszerváltás után liberalizálódó gazdasági környezet teljesen új piaci helyzetet teremtett, így lehetőség nyílt a multinacionális cégek térnyerésére hazánkban is. A piacok liberalizálásával a nyugat-európai valamint amerikai székhelyű multinacionális cégek fantáziát láttak a magyar takarmánypiacra való belépésben. Kihasználták a korai 1990-es években kialakult átmeneti zavart a piacon, melynek fő okai közt szerepeltek a korábban nagy termelési biztonságot nyújtó termelők – feldolgozó integrációk felbomlása, a privatizáció során megjelenő tőkehiány, a támogatási rendszer átalakulása, a növénytermesztési – és állattenyésztési tevékenység szétválása, és az ezekből fakadó kényszerpályák.

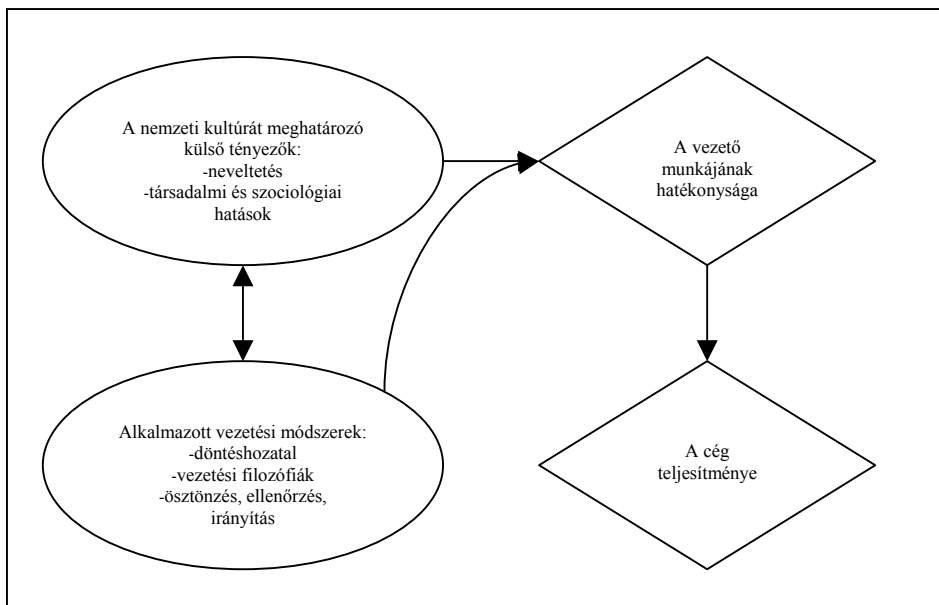
Az újonnan megjelenő cégek multinacionális érdekeltsége és struktúrája révén működésük során különböző nemzetiségek kulturái találkoztak, amelyek összessége alakította ki az adott vállalatra jellemző egyedi szervezeti kultúráját. Schwartz és Davis (1981) megfogalmazásában a vállalati/szervezeti kultúra nem más, mint a vállalat működésében szerepet játszó emberek által elfogadott és követendőnek tartott értékek és normák összessége, melyek kialakítják mindennapi cselekedeteik, viselkedésük vezérelveit, valamint az uralkodó vezetési stílust. Az egymástól sokszor nagyban eltérő nemzeti kultúrák együttműködésének sajátosságait régóta kutatják. A nemzeti kultúra, mint a megörökölt és történelmileg kialakult értékek, mentalitás, életszemlélet, jelzésrendszerek értelmezése, illetve az ezekből kialakult kollektív viselkedésformák jellemzőek egy adott közösség tagjaira és befolyásolják mindennapi életüket, értékrendjüket. Ezeknek a különböző szinten mélyen belénk ivódott nézetrendszereknek, mentalitásoknak és viselkedésformáknak a különbözősége egy olvasztótégelyként működő nemzetközivé váló munkahelyen alkalmat adhat félreértések, félreértelmezések sorozatára, mely később könnyen vezethet a szervezet valamilyen szintű diszfunkciójához. A menedzsment megfelelő hozzáállásával és segítségével viszont az alapvetően különböző attitűddel rendelkező munkatársak olyan munkaviszonyt hozhatnak létre, melynek során ki tudják aknázni a különböző nemzetiségi háttérrel rendelkező munkatársak kulturális előnyeit. A kutatások eredményei szerint azonban sokszor hajlamosak arra a globális, multinacionális cégek vezetői, hogy az anyaországban már bevált stratégiai vezetési módszereket kritika nélkül alkalmazzák egy új országban felállítandó leányvállalatnál annak ellenére, hogy a Kelley és Worthley (1981) által végzett vizsgálatai szerint is szoros kapcsolat van a vállalati teljesítmények és a helyi viszonyokra



legmegfelelőbb módszerek megtalálása között. Hogy a felvázolt kérdéskör vizsgálata mennyire nem új keletű, mutatja az is, hogy Farmer és Richman már 1965-ben publikálták azt a modelljüket, melyben azt vizsgálták, hogy milyen összefüggés mutatkozik a vezető személyes kulturális beállítottsága, alkalmazott vezetési módszerei és a vállalat teljesítménye között. Az általuk felállított modell volt az első, mely rámutatott annak az üzleti környezetben fellelhető tényezőnek a jelentőségére, mely a nemzeti kultúrát alakítja. Modelljüket egyszerűsítve az 1. ábra mutatja be.

## 1. ábra

### Egyszerűsített multikulturális modell Farmer és Richman nyomán



Forrás: Csath, 2001

### 1.3. PROBLÉMAFELVETÉS

Magyarország a gazdaság-politikai rendszerváltás során igen rövid átmeneti időszakot követően került közvetlenül a világgazdaság vérkeringésébe.

A rendszerváltás utáni időszakban az AKII mezőgazdasági jövedelmekre ható tényezőket vizsgáló kiadványában (2001) arra hívja fel a figyelmet, hogy a mezőgazdasági társas vállalkozások 1997. évi adózás előtti 23 milliárd forintos nyeresége 1999-re 8 milliárd forintos veszteségbe csapott át. Az AKII adatai arra mutatnak rá, hogy a mezőgazdasági szektor ilyen rövid idő alatt nem tudott kitörni a pénzügyi környezet szorításából, a tovább nyíló agráröllő pedig a vizsgált időszakban egyre veszélyesebb pénzügyi tranzakciókba sodorta a cégeket. A termelés finanszírozására felvett hitelek szektorális megoszlását vizsgálva, a gazdasági társaságokra és szövetkezetekre jutó hányad mintegy 90% volt, de az egy ha földterületre vetített tőkeellátottsági mutató esetében is a társas vállalkozások (54,6) állnak kedvezőtlenebbül az egyéni gazdaságokhoz (87,8) képest, ami a tanulmány vizsgálatának tárgyává tett takarmányüzletágban tevékenykedő társas vállalkozások esetében is érvényes. A bemutatott gazdasági nehézségek mellett mind a foglalkoztatottak száma, mind a termelés volumene drasztikusan csökkent.

A magyar nagyvárosok és gazdaságilag potens települések önkormányzatai jelentős adó-és egyéb kedvezményeket biztosítottak a külföldi cégeknek, melyek számos munkanélkülinek nyújtottak elhelyezkedési lehetőséget. A gazdasági versenyelőnyök biztosításával meginvitált cégek új munkaadói szemléletet is hoztak Magyarországra,

amire a magyar munkavállalók közül csak kevesen voltak felkészülve. Sokak számára az idegen munkaadó sajátos nemzeti kulturális felfogása etnikai kérdéssé degradálódott. Etnocentrikus hozzáállásuk miatt viszont a hazai munkavállalók alacsonyabb rendűnek érezhették magukat külföldi vezetőkkel szemben a multikulturális cégeknél. Ennek a problémakörnek a megértéséhez szükséges egy alapvetően új közgazdasági megközelítés, ami a vizsgálat során figyelembe veszi a szigorúan vett gazdasági szempontokon túl a szociológia vagy a viselkedéstudomány szakterületéhez tartozó tényezőket is.

A szervezeti kultúra adaptációját – mely a vizsgált időszakban a mezőgazdaság szervezetrendszerét, illetve annak átalakulási folyamatait erőteljesen érintette – feltáró vizsgálatokkal a hazai szakirodalomban is találkozhatunk. Az agrárium egészét tekintve pedig a számtalan kihívással küszködő, ám egyre inkább kulcsszerepet játszó takarmányipiaci szereplők vizsgálatát különösen fontosnak tartom, elsősorban köztes szerepe miatt, mely révén a növénytermesztés és az állattenyésztés gyakran ellentétes érdekeinek ütközőhelye, másrészt az állati termék minőségének meghatározásában betöltött kulcspozíciójából adódóan.

A takarmányágazat piaci helyzetét a vizsgált időszakban a tökehiány okozta szélsőséges termésminőség-ingadozás (mely bizonytalanságot okozott az akkoriban még szabályozatlan gabonapiacra); az állatállomány drasztikus csökkenése és a vágóhidak gyenge árértékesítő képessége jellemezte. Miközben takarmánygyártásunk továbbra is függő helyzetben maradt a fehérjehordozók importjától, komoly lehetőségek maradtak rejtve a hazai gabonatermelés exportjában.

## 1.4. A KUTATÁS HIPOTÉZISE

A kutatás hipotézise szerint a különböző kulturális háttérrel rendelkező egyének munkahelyi kooperációja erős társadalmi és motivációs feszültségekkel terhelt, valamint ebből fakadóan a vállalati stratégiák megfelelő piaci adaptációja nehézkes. A szakirodalom tanulmányozása alapján feltételezhető, hogy a hazai takarmányágazatban résztvevő társas vállalkozások esetében is fellelhető a multinacionális és globális cégek vezetőinek részéről az az attitűd, hogy az általuk már kipróbált, bevált vezetési módszereket kritika nélkül alkalmazzák, és csak nehézkesen tesznek törekvéseket a nemzeti sajátosságok megismerésére, helyi előnyök kihasználására és ezen előnyök hatékony integrálására a cég legjobb teljesítményének elérése céljából.

A Nemzetközi Vezetési Intézet (International Institute for Management Development, Lausanne) által évente közreadott versenyképességi vizsgálatokban is megjelenik a munka és innováció társadalmi rangjának szerepe, valamint a társadalmi kohézió, mint fontos mutató a nemzetek sikerességében és versenyképességében. A nemzeti és szervezeti kultúra vizsgálata hatékony verseny és sikertényezővé válhat a cégek életében.

A vizsgált ágazatban működő multinacionális szervezetek korszerű vezetési szemlélete és magatartásváltozásának gyakorlati felismerése hosszú távon kulcsfontosságú gazdasági jelentőséggel bír.

## 2. CÉLKITŰZÉSEK

### 2.1. A DISSZERTÁCIÓ FŐ CÉLJA

Doktori értekezésem kiindulópontjául alapvető meggyőződésként szolgált, hogy a rendszerváltozás során kialakult agrárpiacon környezetben kiaknázatlan lehetőségek rejlenek a hazai résztvevők teljesítményében. A sajátos történelmi és társadalmi gyökerű mezőgazdaságban megjelenő multinacionális vállalati kultúra a takarmányozási piacon résztvevő nagyvállalatokat nagyban érintette, ebben az ágazatban meghatározó számban található külföldi tulajdonosi-vezetői struktúrával rendelkező szervezet. Megfelelő hozzáállással, kreativitással, és az ebből kialakított menedzsment-szemlélettel hatalmas helyzeti előnyhöz juthatnak a cégek, mellyel sikerülhet áthidalniuk az idegen vállalati kultúrából fakadó kezdetben még az operatív szinten is nehézségeket okozó kulturális szakadékot.

**Disszertációm fő céljaul fogalmaztam meg tehát annak a jelenségnek a megfejtését, hogy az idegen kulturális közegben kifejlesztett és jól bevált, korszerű szervezési, vezetési és kommunikációs stratégiák hogyan adaptálhatóak Magyarországon, a takarmányágazatban működő, szervezeti átalakuláson átmenő társas vállalkozások esetében.**

## 2.2. A CÉLOK RÉSZLETES ISMERTETÉSE

Az előzőekben vázolt fő cél a jellemző tulajdonformák, szervezeti formák, szervezeti típusok, a munkavállalói szerkezet, a képzésekre helyezett hangsúly, továbbá a belső és külső vállalati kommunikáció sajátosságait kívánja felfedni, valamint ezek változásainak dinamizmusát azáltal, hogy a kutatás során a gazdasági változások előtti és utáni időszakot felölelő kérdések kaptak helyet. Ennek érdekében feladatul fogalmaztam meg a vizsgált vállalkozások

- tulajdonformáinak,
- szervezeti formáinak és felépítésének,
- munkavállalói struktúrájának,
- munkaerő-fejlesztési koncepciójának,
- kommunikációs stratégiájának vizsgálatát.

A hazai takarmányipar a mezőgazdaság egészéhez hasonlóan különleges helyzetben van, ezért a természeti adottságoknak való kitettség, az élő alapanyagok és a szezonális okozta magas kockázati arány mellett nagy szerephez jut a szervezet hatékonyságát biztosító vállalati kultúrán alapuló működési struktúra. Fontos tehát a mezőgazdasági szervezetek szervezési-vezetési módszereinek speciális, a mezőgazdasági folyamatok sajátosságaiból fakadó értelmezése.

A kutatás fel kívánta tárni a belső szervezeti struktúra és kultúra változásának menedzsmentjén túl a változásokat megélő piaci szereplők egymáshoz-, valamint a térségi-és regionális szintű vetületben való viszonyának változását.

A folyamatosan változó környezet feltételeihez alkalmazkodni kényszerülő cégeket eleinte segíthették versenyhelyzetük javításában a radikális szervezeti változások (leépítések, telephelyek bezárása, munkahelyi juttatások megvonása, stb.), azonban hosszútávon az elért javulás sok esetben nem volt kielégítő, az erőforrásokkal való gazdálkodás pazarlása, valamint a munkavállalók disszonáns magatartása gátolta a szervezet hatékony működtetését. A változás ehhez hasonló kedvezőtlen kísérőjelenségei bizonyos mértékben elkerülhetetlenek. Azonban hogy ezek milyen mértékben jelennek meg, az utal a változások menedzselésének korszerűségére, hatékonyságára. Vizsgálataim során megismert és közreadott eredmények és tendenciák ezeket az összefüggéseket kívánják feltárni a célterületen.

Munkámhoz segítségképpen a gazdag és jól hozzáférhető nemzetközi és hazai szakirodalmi adatok nyújtottak viszonyítási alapot, melyet munkám során igyekeztem minél alaposabb feldolgozni.

A vizsgálatok során kutatott változások dinamizmusát az adta, hogy igyekeztem a vizsgált időszakot ésszerűen minél szélesebb spektrumban tanulmányozni, így ennek kereteit a rendszerváltás időszakától napjainkig jelöltem ki.

### 3. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

#### 3.1. ÚJ KÖZGAZDASÁGI MEGKÖZELÍTÉS – A „PIACON TÚLI” TÉNYEZŐK MEGJELENÉSE A KÖZGAZDASÁGI ELEMZÉSEKBEN

A közép-európai közgazdasági elemzők számára rendkívüli jelentőségű lehet az új keletű folyamatok megértéséhez az emberi érzelmek, a racionális számításoktól eltérő motivációk alapján meghozott döntési mechanizmusok, magatartások számbavétele (Hámori, 1998).

Az átmenet gazdaságát nehezen lehet pontosan leírni a fejlett piacgazdaságok ideális, neoklasszikus folyamatainak egyszerű elemzésével, egyre nagyobb jelentőséget nyernek a gazdaság alakításának „érzelmi alapjai”, azaz a gazdasági szereplők emocionális viselkedés-faktorainak megjelenése a döntéshozatalban. Kindler és Zsolnai (1994) a régió társadalmi viszonyait vizsgáló tanulmányában az érzelmi intelligencia jelentőségének felismerésére, fejlesztésének fontosságára utal. A téma egyik legjelentősebb kutatója, Goleman (1995) angolszász környezetben az 1970-es években elvégzett vizsgálataiban azt tapasztalta, hogy az emberek nagy része attól tartott, hogy a beosztottak iránt tanúsított empátia vagy együttérzés akadályozná őket szervezési feladataik elvégzésében, illetve abban hittek, hogy érzelmi visszafogottság nélkül nem volnának képesek „kemény” üzleti döntéseiket meghozni. Azóta a vállalatok vezetési módszerei gyökeres változásokon mentek keresztül, és a hajdani „kézi vezérlő” hierarchia megroppant a globalizáció és informatika nyomása alatt. A vállalat jövőjének letéteményese a kiváló kapcsolatteremtő vezető, aki képes alapvető érzelmi kompetenciái révén a ráhangolódni munkatársaira,



üzleti partnereire, azaz munka közben a „flow” állapotába jutni. Az irányítás ebben az értelmezésben az erőfeszítések összehangolását a közös cél elérése érdekében.

Az új közgazdasági megközelítés alapja a gazdasági szereplők emberi játszmákra épülő kooperációja (Hámori, 2003). A mikroökonómia tehát nem véletlenül vette fel eszköztárába a „játékelméletet” a bizonytalan, konfliktusokkal terhelt interperszonális kapcsolatok vizsgálatára (Tilly, 1996). Az optimumok helyett Mirowsky (1990) is a gazdasági élet folyamatait elemző közgazdászok birkózásáról ír az ellenőrizhetetlen visszacsatolási folyamatok, a véletlen és káosz szerepének tisztázásában. Feltűnő a gazdasági folyamatok „rendezetlensége” a közép-európai régióban elhelyezkedő országok esetében (Szlovákia, Csehország, Ukrajna, vagy Magyarország) melyek az angolszász világtól eltérően csak nem rég jutottak túl a rendszerváltozás folyamatain. Az ilyen gazdaságok vizsgálatában tehát a több kimenetet szem előtt tartó dinamikus elemzések (Andorka, 1991) képesek a végbement a gazdasági átalakulásokat bemutatni.

A gazdasági folyamatok irányításában szerepet játszó érzelmi tényezők, mint az egyén haszna szemben a közösségi haszonnal (Frank, 1988) a vizsgált kultúrkörnyezetben azt mutatták, hogy az egyéni haszon előtérbe helyezése hosszútávon negatívan hathat vissza az ellenszenv, irigység és gyűlölet mechanizmusain keresztül. Scott (1996) vizsgálatai szerint az ilyen vezető beosztottjainak magatartásformái tükrözik ellenséges érzületüket a vezetés irányába, mely munkalassításban, állandélmességben, színlelésben, vagy éppen tettett tudatlanságban ölthet testet. A dezertálás, csempészés, munkahelyi sikkasztás, rongálás, vagy szabotázs lehetnek ugyanennek az alárendeltségből fakadó frusztrációt tükröző attitűdnek a durvább megnyilvánulási formái, melyekkel

gyengeségüket erős indulatokkal és alattomos visszacsapásokkal kompenzálják.

A közép-kelet európai régióban lezajló rendszerváltási folyamatok átmeneti politikai-gazdasági viszonyaiban a „main-stream” közgazdasági áramlatok fordulata volt megfigyelhető, mint ahogy ezt Maital és Maital (1984) megfogalmazta: „a közgazdaságtan az emberek közötti viszonyok tanulmányozásának tudománya, amelyek a dolgok közötti viszonyokban fejeződnek ki, ahogyan azok a korlátozott alternatívák közötti választásból kiemelkednek”.

Az egyéni hasznosságok közötti kölcsönös függőség problémáját Choi (1993) „externáliák elmélete” dolgozta fel, mely megfellebbezte az egyéni haszon-maximalizálás elméletét. Eredményei szerint a külső gazdasági hatásokat okozó javak egyéni értelemben vett haszon-értéke nem a javakból, hanem az emberek közti interdependenciából fakad. Stiegler (1987) racionális fogyasztási görbéjét nagyban torzítják az érzelmi megnyilvánulások. Elster (1997) eredményei szerint pedig az egészséges versenyszellemmel ellentétben az irigység és rosszakarat az, ami miatt akár saját kárunkon is megpróbáljuk a másikat lerántani egy alacsonyabb elégedettségi szintre.

Az irigység tehát a gazdasági növekedés egyik fontos korlátozó tényezőjévé válhat, és korlátokat emel az innovatív előrelépések elé (Schoeck, 1966). Az irigység tárgyává vált újító még azelőtt megtörik, hogy innovatív vállalkozói eredményei kifejthetnék kedvező hatásukat a gazdaságban. Az irigy környezet lehúzza a kiugró teljesítményt, elszigeteli az innovátort, így akadályozva érvényesülését. A rosszakarat, mások vereségének személyes sikerként való elkönnyvelése – mint saját hasznossági

függvényünk eleme – abszurd következményekkel járhat (Mishan, 1960; Collard, 1978).

### 3.2. A SZERVEZETI BEÁLLÍTOTTSÁGOT BEFOLYÁSOLÓ KÜLSŐ KÖRNYEZETI ÉS BELSŐ SZERVEZETI TÉNYEZŐK

Egy vállalat kulturális hagyományai és annak dinamikája, a belső és külső környezetét meghatározó tényezők összessége (Juhász és Kemény, 2007).

A külső hatások keltik azokat az impulzusokat, melyekre a szervezet belső környezetének megváltoztatásával reagál. A reakció gyorsasága és minősége az, ami által piaci előnyökhöz juthat egy vállalat. Az üzleti stratégiát támogató humánpolitika, illetve a szervezeti működést hatékonyan alakítani és stabilizálni képes változásmenedzsment alkalmazott eszközrendszere az a korszerű megközelítésmód, mely a heterogén szocio-kulturális kapcsolatokat vizsgálva, sokkal közelebb kerülhet a mai világ globális társadalmi-gazdasági változásaival jellemezhető folyamatainak megértéséhez.

#### 3.2.1. A gazdasági környezet külső tényezőrendszere

##### 3.2.1.1. *A hazai mezőgazdaság struktúrájának alapjai és változásai*

A rendszerváltást követően a KGST megszűnése után kelet- és közép-európai export piacaink zömét elvesztettük, a hazai nagyüzemi birtokszerkezet alapvetően megváltozott. Az állami gazdaságok összesen 900 ezer ha-os területének felét a kárpótlás céljaira vették igénybe. 2002-re

mindössze 12 állami tulajdonú gazdaság maradt, a többi magánszemélyeké lett, és magángazdaságok, Kft-k, Rt-k formájában működnek (Horn, 2003). A 223 nagy, zömében állami tulajdonú élelmiszeripari vállalatot külföldi befektetők vásárolták meg. A korábbi állami és szövetkezeti vállalatok élelmiszeripari üzemeinek felaprózódásával, a privatizáció révén mintegy 3000 élelmiszeripari szervezet működik. Jellemző azonban az, hogy a hazai termelés 98%-át az a 231 nagyüzem adja, amely 1 milliárd Ft-nál több árut értékesít. A nagyfeldolgozók tehát megmaradtak, csak magántulajdonba kerültek. A hazai agrárgazdaságban a radikális tulajdonváltás ellenére a közép- és nagyüzemi szervezetek továbbra is nagy erőt képviselnek. A rendszerváltás előtti 134 állami gazdaság és 1247 mezőgazdasági termelőszövetkezet helyett 2000-ben 5774 gazdasági társaság és 1681 szövetkezet működött. Nagyüzemek művelik a terület 40%-át, s mindössze 15-16%-uk adja a hazai árutermelés 60%-át. A mezőgazdaság jövedelmezősége 1991-től nagymértékben romlott, növekedett az eladósodottság. A korszerűsítést szolgáló beruházások rendkívül alacsony szinten állandósultak. A növénytermesztés hozamai általában visszaestek, és a korábbiakhoz képest nagy ingadozást mutatnak, a csökkenő minőségi vetőmag-felhasználás, a tápanyag-utánpótlás, különösen a műtrágya-felhasználás drasztikus visszaesése, a romló növényvédelmi helyzet következtében.

Magyarországon a mezőgazdaság nemzetgazdasági szerepe az elmúlt évtizedekben fokozatosan csökkent. A mezőgazdaság GDP-ből való részesedése az 1994-es évi 6%-ot alapul véve 1998-ra majdnem 20%-al mutatott alacsonyabb értéket. A rendszerváltás után a KSH adatai szerint a 2001-2006-ig terjedő időszakra vetítve a mezőgazdaság részaránya nemzetgazdasági viszonyításban, a GDP termelésben kiegyensúlyozott

képet mutatott (3,7 – 3,8%), az exportban, a beruházásokban, mind pedig a foglalkoztatottság tekintetében 1-2 százalékponttal csökkent. A mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek együttes külkereskedelmi forgalmi egyenlege ugyanezen időszakban 374,8 milliárd forintról 264,5 milliárd forintra csökkent.

A mezőgazdaság ma már a vidékfejlesztési célok szem előtt tartása nélkül nem képzelhető el. Az Európai Unió tagjaként Magyarországnak is fel kellett vállalnia, először a csatlakozást megelőző felkészülési folyamat részeként, a vidékfejlesztés komplex feladatrendszerének megismerését és megvalósítását. A közös agrárpolitika két pillére a közös piacszabályozásra épülő struktúra, és az integrált vidékfejlesztési politika. A sikeres adaptáció feltétele a szabályozási technikák átvétele, a támogatások abszorpciója, továbbá döntően a piaci versenyképesség. A magyar agrárgazdaságra a csatlakozási időszakban jelentős visszaeséssel járó transzformációs krízis, az ezt követő tartós depresszió, labilis struktúrák és a jövőkép hiánya volt jellemző (Halmai, 2004). Az alapvető szerkezeti problémák megoldásában Halmai szerint a szektorális politikán túl a távlati és szélesebb összefüggéseket is feltáró gazdaság- és társadalompolitikai megoldásoknak is meg kell jelenniük.

Magyarország vidéki térségei a rendszerváltás óta jelentős változáson mentek keresztül a tulajdoni, gazdasági és társadalmi szerkezetet illetően. A magyar lakosság mintegy fele vidéki térségben él, kiemelt fontosságú a vidéki munkanélküliség problematikája. Ennek megoldására jelentős társadalmi tőkeként különböző gazdaságfejlesztési intézkedések fokozhatnák a vidék népességmegtartó erejét (Papócsi, 1999). Komplex megoldásként Kulcsár (1999) szerint olyan társadalmi, gazdasági és kulturális alapokon nyugvó vidékfejlesztési programok szervezése

szükséges, mely az életkörülményeinek megváltozását nehezen megélő vidéki embert helyezi a központba a humán-, hagyomány-, életmód-és kulturális-viszonyok helyi jellegzetességeinek figyelembevételével.

### ***3.2.1.2. Foglalkoztatottság, humánerőforrások és kereseti viszonyok az agráriumban***

A foglalkoztatási és humánviszonyok tendenciózus változást mutattak a mezőgazdaságban. 1990-ben az összes hazai munkavállaló 17,5%-nak, mintegy 955 ezer fő dolgozott az agráriumban, de ez az arány 1998-ra 7,5%-ra, körülbelül 280 ezer főre csökkent. Ezek a tendenciák az üzemi és tulajdoni struktúra változásaira, és a piacgazdasági változásokat követő termelés visszaesésre vezethetők vissza. A mezőgazdasági termelésből nagymértékben kieső munkaerő komoly szociális problémákat vetett fel, mivel a jelentősen lecsökkent az emberi munkaerő iránti kereslet többlet terhet rótt a helyi önkormányzatokra és lakosságra. A foglalkoztatási tendenciákat bemutató 1. táblázat az előbbieken túl arról tanúskodik, hogy a foglalkoztatottak korstruktúráját tekintve a fiatalabb korosztályok részaránya nagyobb mértékben csökkent az átlagnál.

A KSH adatai szerint a rendszerváltás előtt Magyarországon a mezőgazdaságban dolgozó aktív keresők 7,2%-a rendelkezett felsőfokú végzettséggel, 50,4%-a középfokú, míg 42,4%-az általános iskolai végzettségű volt. A rendszerváltás után azonban az új, gyakran kényszerből mezőgazdasági vállalkozókká vált szereplők jelentős része már nem rendelkezik szakirányú ismeretekkel, képesítéssel. A mezőgazdaságban tapasztalható átlagkeresetek KSH által 1998-ban közreadott adatait

tanulmányozva kitűnik, hogy a gazdasági ágak átlagától 28, míg az ipari átlagtól 30%-kal maradtak el.

Berde (2003) vizsgálataiban a foglalkoztatottak több mint 70%-a esett a 45-55 éves kor közé, melynek okául az ágazat alacsony eltartó és jövedelemtermelő képességét jelölte meg. Az iskolai végzettségre vonatkozó jellemzőket Piros (2002) illetve Berde (2003) vizsgálatai tárták fel. Az eredmények azt mutatják, hogy az egy főre vetített kvalifikációs mutatóban kifejezett értéke mezőgazdasági vállalkozásokban a gazdasági ágazatok összességére jellemző átlagértéktől az esetek mintegy 86%-ában elmarad. A mezőgazdaságban alkalmazott munkaerő tehát adott az alacsony iskolázottsági és kvalifikációs szint, valamint az átlagéletkor emelkedése.

## 1. táblázat

### A mezőgazdasági aktív keresők kor és iskolai végzettség szerinti összetétele (%)

|   | 1990 | 1996 | 2006 |
|---|------|------|------|
| <i>Kor szerinti megoszlás</i>                 |      |      |      |
| 14-29   | 23,5 | 21,8 | 15,2 |
| 30-39   | 31,0 | 25,9 | 30,6 |
| 40-54   | 38,6 | 46,7 | 48,2 |
| 55 fölött                                     | 6,9  | 5,6  | 6,0  |
| <i>iskolai végzettség szerinti összetétel</i> |      |      |      |
| általános iskolai végzettség                  | 55,3 | 42,4 | 46,2 |
| középiskolai végzettség                       | 39,2 | 50,4 | 44,2 |
| felsőfokú végzettség                          | 5,5  | 7,2  | 9,6  |

forrás: KSH

### 3.2.1.3. A tulajdon-és üzemstruktúra-váltás jellemzői

Az 1990-es évekre kialakult magas, mintegy 80%-os magántulajdoni hányad mellett jellemzővé vált a tulajdonosi és földhasználói rétegek

jelentős mértékű különválása. A földhasználat mintegy 60%-a bérelt földterületet érintett közvetlenül a rendszerváltás után.

A termelés-szerkezetében növekvő arányban jelentek meg a kis-és közepes üzemméretű egyéni gazdaságok. A hagyományos termelési formákat folytató elsősorban a családi megélhetést célzó tevékenység versenyhátrány kialakulásához vezetett. Ennek leküzdésére termelési struktúraváltással nagyobb hozzáadott értékkel rendelkező feldolgozott termékek előállítására, valamint az alternatív jövedelemszerzési lehetőségek megismerése és alkalmazása lenne szükséges. Horn (2003) szerint az ilyen kisméretű gazdaságok döntő többsége a tulajdonosoknak kiegészítő jövedelmet nyújt, de nem ad önálló egzisztenciát. Legtöbbjének, az üzemszerű termeléshez elégtelen méret mellett hiányzik a tőkéje és a szaktudása is.

A hagyományosan vegyes profilú mezőgazdasági üzemszerkezet a későbbiekben erősen specializálódott, a növénytermesztési és állattenyésztési ágazat jellemzően kettévált. A két főágazat jövedelmezőségében – bár eredményességük összefügg egymással – meghatározó költségszerkezet alapjaiban különböző természetű. A növénytermesztés költségeit jelentősen növelő tárolási, szállítási költségek és veszteségek, a költségcsökkentés érdekében elszenvedett minőségromlás az állattartás eredményeit alapvetően rontják. A főágazatok különválásával új tényezőként az egymásra épülő tevékenység eredményét befolyásoló árviszonyok is növelik a mezőgazdaság egészének eredményességét (Varga, 2006).

Az üzemi és termelési struktúra megváltozása rontotta a korábbi termelőkapacitások kihasználását, legszembetűnőbben az állattartásban. Ez maga után vonta az állatállomány csökkenésének felgyorsulását, a



kapacitások csekély, mintegy 60-70%-os kihasználtsága. A kihasználatlan eszközök rohamos leromlása, a karbantartások, felújítások, korszerűsítések elmaradása miatt alakulhatott tehát ki a korszerű technológiák, eszközök, épületek, építmények tragikusan alacsony, mintegy 7%-os aránya.

#### ***3.2.1.4. Magyarország agrárgazdasági helyzete az Európai Unión belül***

Az Európai Unióban használt kritériumok szerint Magyarország összterületének döntő hányada vidéki térségnek minősül, ahol a népesség közel háromnegyede él (Magyarország SAPARD Terve, 2000). Magyarországon az alapvetően vidéki térségek területi aránya (61,5%) lényegesen meghaladja az Unió hasonló jellemzőjét (47%), e területek összes népességből való részesedése pedig 3,5-ször nagyobb, mint az Unió tagországok mérhető hányada. Az alapvetően és jellemzően vidéki térségekben élő népesség aránya együttesen 34%-kal magasabb hazánkban az Unió átlagnál, mely hazánk sajátos településszerkezetére vezethető vissza. A hazai településszerkezet jellemzően egyközpontú, nevezetesen Budapest és agglomerációja köré központosul. A közepes méretű városok viszonylagos hiánya és az aprófalvak vidéki térségekben való nagy számának köszönhetően. Ennek köszönhetően a népesség közel 1/3-a Budapesten, illetve a főváros közvetlen közelében él (Előzetes Regionális Fejlesztési Terv, 2001-2003).

Magyarországon mintegy 3 millió ember él közepes-és nagyközségben. E települések lakosságának jelentős részénél elkülönült egymástól a lakóhely funkció és a mezőgazdasági termelő tevékenység. A közepes és nagyobb községek népessége csak a mezőgazdaságból már

korábban sem tudott megélni, ezért alakult ki az ún. ingázás, ugyanakkor jelentős munkaerő-forrást biztosítanak a helyi vállalkozások létrehozására. Az országban található aprófalvak (500-1000 fő közti népességszámú település) fő gondja az elnéptelenedés, a lakosság elöregedése és a nagyfokú munkanélküliség, melyhez az intézményi ellátás és a műszaki infrastruktúra elégtelen színvonala párosul.

Magyarország legfontosabb természeti erőforrása a termőföld. A szántóterületek minősége (talajtípusok), fizikai adottságai (lejtőviszonyok, kitettség, klimatikus viszonyok) zömében a mezőgazdasági termelés számára igen megfelelőek. Az ország medencei jellegéből fakadóan az egyes országrészek közötti eltérések több paraméter tekintetében jelentősek, ami a differenciált földhasználat, továbbá a felzárkóztató fejlesztési stratégia fontosságára hívja fel a figyelmet.

Kedvezőtlen adottságú területek (ahol a mezőgazdasági terület átlagos aranykorona értéke kevesebb, mint 17) jellemzően a Nyugat-és Dél-Dunántúlon, a Duna-Tisza között, valamint Észak-magyarországon találhatóak. A hazai és más, európai térségekkel való összehasonlításban találkozhatunk a magyar régiók kiemelt táji-értékével, és az ebből fakadó mezőgazdasági tevékenységek széleskörű diverzifikációs lehetőségeinek sajnálatos kihasználatlanságával (Horváth, 1995).

Magyarországon a mezőgazdaság nemzetgazdaságban betöltött szerepe az elmúlt évtizedekben fokozatosan csökkent (az 1994-es GDP-ből 6%-ot tett ki, de 1998-ra 5 %-ra mérséklődött), ám az EU tagországai hasonló arányszámához (1-5 %) viszonyítva még mindig nagyarányú. Az élelmiszeriparral együtt a nemzetgazdaságon belül a GDP arány már 9-10%-ra emelkedik, míg a teljes „agribusiness”-re vetítve már 15-18%-ra tehető.

A tulajdon –és üzemstruktúrában a termőföld 88%-a magán, 10%-a állami, 2%-a pedig szövetkezeti tulajdonlasi struktúra alakult ki az 1990-es évek végére. A földhasználati szerkezet némiképp eltér a tulajdonosi körtől, mivel az állami tulajdonú területek kisebb részét állami tulajdonú gazdasági társaságok, nagyobb hányadát az ugyancsak állami tulajdonban lévő erdőgazdaságok használták. A magántulajdonosok többsége sem használja saját földterületét, hanem bérbe adja.

A hazai vidéki térségek emberi-erőforrás mutatói Portugáliával, Ausztriával, Finnországgal, illetve Franciaországgal mutatnak hasonlóságot. A városi és vidéki népesség aránya erősen koncentrált, fővárosi dominanciájú országokéval mutat hasonlóságot. Az 1990-es években megváltozó foglalkoztatási szerkezet közelített az EU átlagához, a mezőgazdaságban foglalkoztatottak aránya alapján az osztrák, finn és olasz tendenciákat követtük.

### ***3.2.1.5. A takarmányipar fejlődése – globalizációs folyamatok megjelenése***

A hazai ipari abrakkeverék-gyártás viszonylag későn, csak az 1960-as évek vége felé indult meg eleinte jellemzően átalakított régi malmokban (Schmidt, 1993). Ebben az időszakban a fő cél az volt, hogy ipari melléktermékekből, hulladékokból készült növényi és állati eredetű takarmányok, takarmány-kiegészítők felhasználásával állítsanak elő teljes értékű takarmányokat.

A termelés korszerűsítésére aztán az 1980-as évtizedben létesült néhány ipari abrakkeverék-gyártó üzem. A keveréktakarmányok alapanyagainak nagy részét a hazai termesztésű növényi termékek adták ki, a takarmányipar fehérjeszükségletének jelentős hányada azonban már

akkoriban is importált alapanyagból (leginkább extrahált szójadarából, esetleg halliszt) származott. A vitamin és ásványi kiegészítők szintén jobbra import eredetűek voltak. A leggyakoribb hiba a termelési struktúrából adódóan a minőségi követelmények teljesítésével adódott. A fehérjék minősége, aminosav-tartalma gyakran nem felelt meg az állati szükségleteknek, a sokszor alacsony energiatartalom pedig nagyobb fajlagos takarmány-felhasználást, és magasabb fajlagos takarmányköltséget eredményezett.

Az 1990-es évek végére erősödő tendenciává vált a különböző országok takarmányiparainak egészét érintő nemzetközi tőkeforrásokkal finanszírozott takarmányipar kialakulása. Ennek révén egységesé válhattak a termelési paraméterek, és minőségbiztosítási rendszerek bevezetésével az alapanyag- és a végtermék felhasználás is nyomonkövethető lett. A takarmányköltség, nyereség és minőség összefüggéseinek kérdése azonban korántsem válhatott világszerte egységessé. A minőségbiztosítással rendelkező állati termékek arányának növelése, kényszerű szükségesség a magyar állattenyésztésben is (Nábrádi és Jávora, 1999). Azonban ugyanazzal a problémával néznek szembe a magyar állattartók, mint más országbeli társaik. Nincs pénzük minőségbiztosítási rendszerek kiegészítéséhez, a feldolgozók és a fogyasztók nem tudják megfizetni a garantált minőséget.

Stauder és Hartmut (2001) összefoglaló tanulmányukban felhívják a figyelmet a termékbiztonsági és minőségi követelmények egyre hangsúlyosabb megjelenése mellett a fogyasztók világszerte egységesen fokozódó minőséggel kapcsolatos igényeire is (az állatifehérje-mentességre és genetikailag módosított szervezetek elutasítására vonatkozóan). Néhány nagyobb élelmiszer áruház már Európa szerte megköveteli az általuk forgalomba hozott növényi és állati eredetű élelmiszerek esetében a

nyomon-követhetőség biztosítását (HACCP, higiénias ellenőrzési rendszerek bevezetése). Ez olyan módon válhat a gyakorlat részévé, hogy a takarmányt előállító vállalatok nagyobb mértékű integrációs szerepvállalással beépítik a fogyasztókkal való közvetlen kapcsolattartást is, így megfelelően érzékenyen reagálhatnak az élelmiszerkeresletben megjelenő újabb fogyasztói igényekre (Harrigan és Park, 1991).

A nemzetközi szakírók közül Münser (2000), Steeg és Ziggers (2000), valamint Ratcliff (2000) is kiemeli az élelmiszerlánc egészét érintően a minőségi paraméterek nyomonkövethetőségének fontosságát a vetőmagtól kezdve. A fogyasztó európai élelmiszerekkel szembeni bizalmának megerősítését szolgálja az Európai Unió Fehér Könyvében új elemként megjelenő, a növényvédelmet, takarmányokat és élelmiszerfeldolgozást egységként kezelő biztonság-politikai szemlélet.

A hazai állattenyésztés és takarmányozás átfogó fejlesztésének stratégiai elemei közt Horn (2000) a fehérjetakarmányok importja mellett a hazai minőségi gabonabázisra építő takarmány felhasználást említi. A kedvező takarmányhasznosítást biztosító korszerű fajták, az „animalwelfare” (állatjóléti szempontok) szem előtt tartása mellett különleges fogyasztói igények kielégítése hatalmas verseny-előnyt jelenthet. Ezek lehetnek hungarikumként számon tartott, kis gyártás-volumenű különlegességek, vagy speciális ágazati mellékhatásuk miatt megkülönböztetett jelentőségű termékcsoportok (pl. a hazai BSE-mentes szarvasmarha állomány – Czauner, 2001).

### ***3.2.1.6. A hazai takarmánytermelés és a takarmányipar szerkezete, piaci szereplői***

A hazai takarmányiparban az alapanyag- és végtermék-kereskedelem volumene a mezőgazdaság struktúrájának átalakulásával nagyobb mértékű lett, a szállítási, logisztikai költségekkel emelkedtek a takarmányárak. Az állati termék előállítás közvetlen költségeinek mintegy 60-70%-át teszi ki a takarmányra fordított erőforrások aránya (Dégen, 2000). A takarmánygazdálkodás hatékonyságának növelésével tehát közvetlenül és hatékonyan alakíthatók a termelési paraméterek, a fajlagos hasznosítás, a minőségi mutatók (Schmidt, 1999).

A takarmányfélésegek forgalmazásának fő irányait megvizsgálva kirajzolódik, hogy a korábban saját felhasználásra kerülő szántóföldi tömegtakarmányok már áruként jelennek meg a takarmány-alapanyag piacon, az abraktakarmányok pedig a hazai felhasználás mellett egyre inkább az exportárualapot növelik. A hazai takarmány-felhasználás fehérjebázisa túlnyomó mértékben importból származnak (Demeter, 1997), a különböző takarmány-kiegészítők (gyógyszerek, prebiotikumok, ipari úton előállított komplettáló szerek, stb.) pedig vagy külföldön előállított kész szerként érkeznek Magyarországra, vagy külföldi alapanyagokból a keverőüzemek maguk állítják elő.

A takarmányipar termékszerkezetében az 1990-es évek végétől kezdve egyre fokozódó jelentőséget kap a hobbyállat-eledelgyártás, mivel a haszonállatlétszám már évtizedek óta csökkenő tendenciát mutat. A hazai állatlétszám csökkenésére utal az a statisztikai adat is, mely szerint a hazai

keverék-takarmány gyártás 10 millió tonnás éves kapacitása 1992-től kezdve folyamatosan alig 50%-os kihasználtságú (KSH).

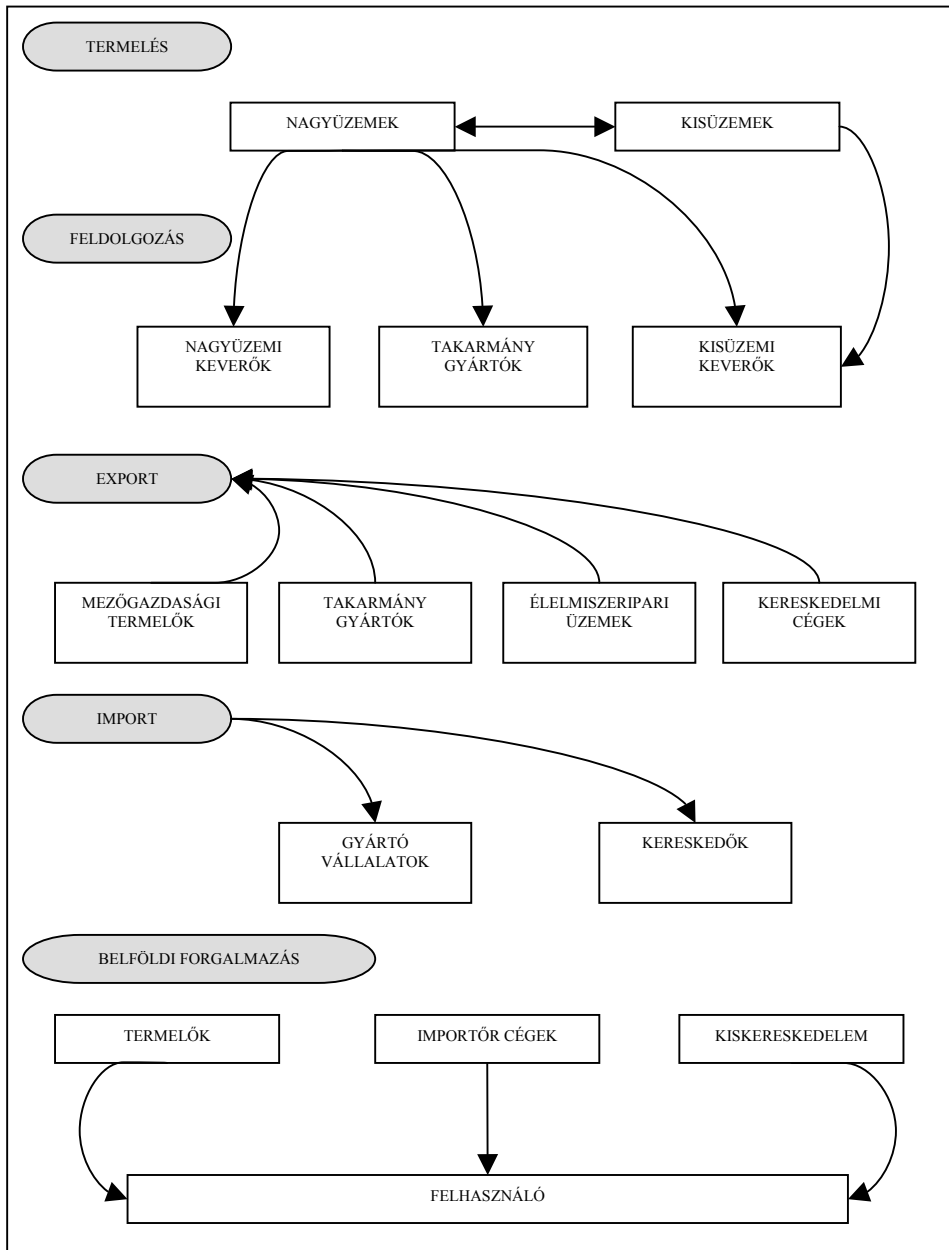
Az alapanyag-felhasználással kapcsolatos minőségbiztosítás területén a higiéniai és minőségi hiányosságok jelentkeznek (Márai és Mézes, 2001). Schmidt (1999) szerint e gyengébb minőségű termékek iránti kereslet az állattartás minimális nyereségszintjéből fakad, ám így a vágóállat átvételben (sertés, szarvasmarha, valamint juh) használatos SEUROP minősítési rendszer szerint gyengébb minőségű lesz a leadott vágóállat minősége is.

A takarmány termékpálya egészének elemzése a tématerület összetettsége miatt nem egyértelmű. A multifaktoriális tényezőrendszer teljes körű figyelembevételével is nehéz feladat a takarmány előállítás, forgalmazás, felhasználás és a jövedelemviszonyok feltárása. Bár az állati termék előállítás nagyarányú költségtényezője a takarmányra fordított költség, Kertész (2000) munkájában mégis arra mutat rá, hogy nem kizárólagosan determinálja az ágazat jövedelemtermelő képességét. Ez abból válik nyilvánvalóvá, hogy míg az 1990-es években a főbb takarmánykomponensek termékegységre vonatkoztatott jövedelmezősége (a kukorica kivételével) jelentősen lecsökkent, az állati termékek jövedelmezőségi paraméterei jóval kisebb mértékű csökkenést mutattak.

A takarmányipar rendszerváltozás óta megindult magánosítási folyamataiban megjelenő tőkeerős nagyvállalatok körében kialakult gyakorlat, hogy termékeiket maguk forgalmazzák, nagyvevőiket lehetőleg közvetlenül szolgálják ki, és mivel a legtöbb vevő alapanyag-készletezési kapacitása igen korlátozott mértékű, leginkább a keveréktakarmányok forgalmazásának aránya dominál. A sokszereplőssé vált termékpálya szerkezetét a 2. ábra mutatja be.

## 2. ábra

### A takarmány termékpálya fontosabb szereplői



Forrás: Stauder és Hartmut, 2001



A versenyképesség növelésére néhány kimondottan kereskedelmi célú termelést folytató nagyvállalat megpróbálkozott integrációk kialakításával. A gyártók ezzel az ágazat gyenge fizetőképes kereslete nyomán kialakuló hitelezési gyakorlatot próbálja megváltoztatni, hogy bizonyos fokú termelési biztonságra tegyenek szert maguk és az általuk integrált termelők egyaránt.

### **3.2.2. Belső tényezők – a vállalatok strukturális szemléletrendszere és kulturális alapjai**

Egy nemzet közös kultúrája a közös tanulási folyamat eredményeként jön létre, amit számos, előzetes együttes tapasztalat alapozott meg (3. ábra). Mivel a kultúra egy tanulási folyamat eredménye, ennek köszönhetően az újabb tapasztalatok alapján folytonosan változhat.

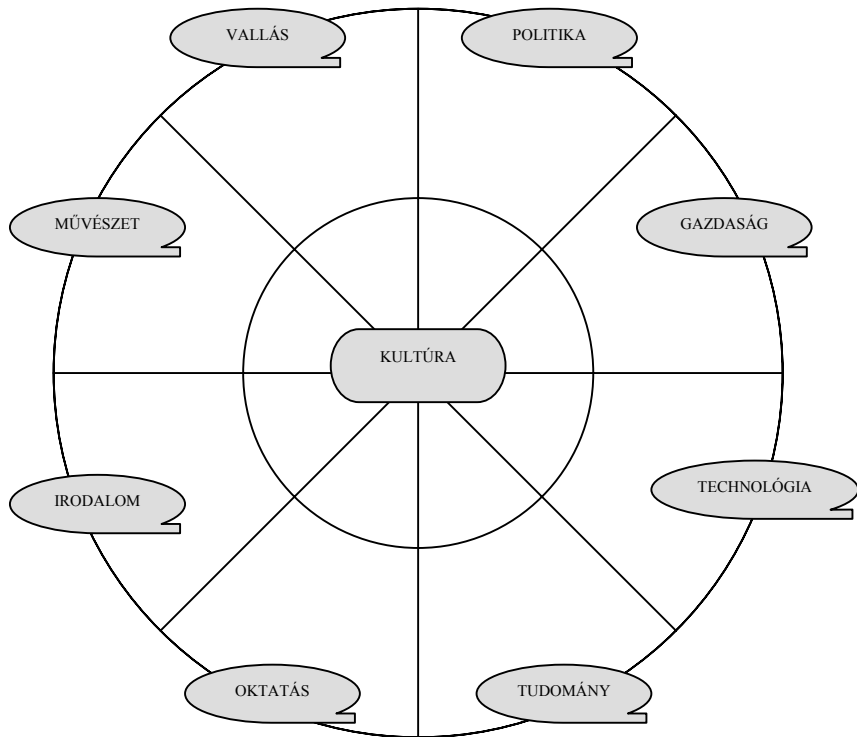
A szervezetek kultúrájának kialakulását eredményező tényezőket alapvetően három nagy csoportba sorolhatjuk:

1. külső hatások: természeti, történelmi, és szociokulturális feltételrendszer, amelyek befolyásolják a tagok egyéni értékrendjét, gondolkodásmódját
2. uralkodó társadalmi értékrend: domináns értékek és filozófiák, amelyek a társadalomban széles körben elfogadottak
3. belső tényezők: szervezet-specifikus hatások a szervezeti kultúra kialakulásában, változásaiban

A szervezeti kultúra hatékony eszköze a szervezeten belüli magatartás irányításának, a szervezetre tipikusan jellemző és elfogadott viselkedésmódok követését kikényszeríti a tagokból. A normakövető magatartást a szervezet jutalmazza, a normaszegőket szankcionálja.

### 3. ábra

#### Egy társadalom kultúrájának nagy kereke



Forrás: Fábíán és mtsai, 2006

Azonban a szervezeteken belül is létezhetnek szubkultúrák, amelyek egy-egy hosszabb ideje fennálló csoport szintjén alakulhatnak ki (4. ábra).

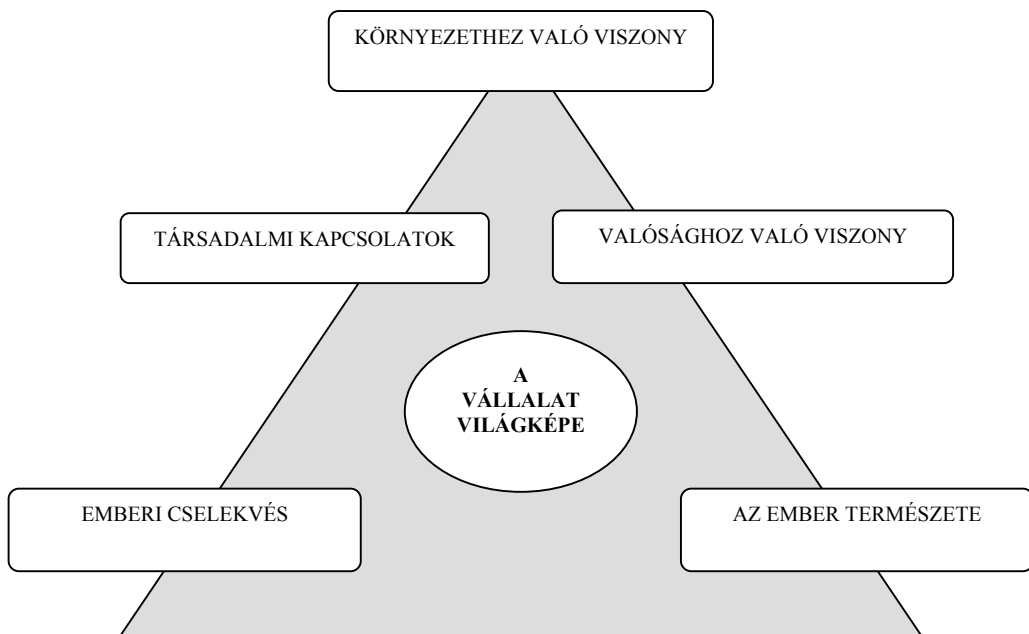
#### ***3.2.2.1. A hagyományos felépítésű szervezet, mint a változás kiindulópontja***

Az elmúlt évszázad első felében egyre nagyobb hangsúly helyeződött az „emberi viszonyok” tanulmányozására. Az 1930 – 40-es

években a különböző vezetési iskolák ugyan eltérő jelentőséget tulajdonítottak az emberi erőforrás menedzsment, illetve a személyzetpolitika kérdéskörének, de a vezetés módszertanának tudományos képviselői, szemléletmódjukban a munkavállalókat már a gépek vagy a tőke mellett a termelés egyik fontos tényezőjeként aposztrofálják, például a Hajós „A munkaerő gazdaságtana” (1998) című munkájában is.

#### 4. ábra

##### A vállalati kultúra szintjei



Forrás: Fábíán és mtsai, 2006

Az új irányvonalként megjelenő „human relations” (emberi viszonyok) már figyelembe vette a munkát végző embert szociál-

pszichológiai szempontból is, hiszen a munkateljesítménye ez által erősen determinált. A motiváltság és megelégedettség kérdéskörét vizsgálva Mayo és Roethlisberger arra az eredményre jutott, hogy a termelést fokozó emberi tényezők közül a vezetési stílus és a csoportviszonyok a legmeghatározóbbak. Ezek, az akkortájt áttörő jelentőségűnek számító tudományos kutatások indították több ipari vállalat vezetését arra, hogy olyan magatartástudomány-metodikai vizsgálati eredmény alkalmazását vezessék be a gyakorlatban, termelési körülmények között, melyek felhasználásától a szervezeti kommunikáció fejlődését várhatták. Az egyre szélesebb körben elterjedő módszer szerves részét képezte a vállalaton belül felmerülő személyközi problémák megoldásában szerepet játszó külső tanácsadói segítség, mely hatékony eszköznek bizonyult szervezetfejlesztési szempontból.

Később, az 1960–70-es években folytatódó magatartáskutatási vizsgálatok olyan eredményekről számoltak be, melyek további előrelépéseket jelentettek a humán erőforrások termelési tényezőrendszerbe való szerves integrálódásához. Szervezeti szinten tehát a megfelelő képzettségű alkalmazottakra fordított tőkebefektetés nem más, mint a folyamatosan fejleszhető hatékonyság növelésének egyik megbízható eszköze. Így válnak a munkavállalók a cég iránt elkötelezettek, elégedettek, megfelelően motiváltak és lojálisak, melyet tovább építhet a munkahelyi környezet emberközpontú kialakítása, a személyzeti elvek és programok korszerű stratégiai megformálása.

Az újszerű szemléletmód kézzelfogható eredményeként kell értékelni a törvényi keretek között, elsőként az USA-ban lehetővé vált, a dolgozók érdekeit kollektív szinten védő és érvényesítő szabályozásra. Az ennek alapján kirajzolódó új szervezeti menedzsment struktúrában kapott

helyet a szervezeti célokkal harmonizáló, egyben segítő és támogató szociális szemléletű személyzet-politika. Az irányvonal folyamatos fejlődését a kezdeti időszakhoz képest nyomon követhetjük azáltal, hogy a humánerőforrás pusztán termelési tényezőként való besorolása erre az időszakra már a gazdasági racionalitáson túl szociális, kulturális, és mentális szempontokat is megjelenítő komplex tényezőrendszerre alakult.

A Magyarországon elterjedt személyzeti gyakorlat nem sokban különbözött a nemzetközi tendenciáktól. Az 1945 utáni időszakban azonban sarkalatos változások történtek, melyek következtében az általános érvényűen alkalmazott politikai alapokon nyugvó személyzeti munka rendeletein és határozatain keresztül kontraszelektálta a munkavállalók egyéni érvényesülési lehetőségeit. A gazdasági-társadalmi változást hozó folyamatok igen lassan, csak az 1980-as években indulhattak meg, és bár még mindig a politikai alapokon nyugvó intézményrendszer megbízhatósága maradt meghatározó, előkészíthette a talajt az 1989-90-es évek fordulójának reformjaihoz. A rendszerváltás éveiben újra kellett értékelni a munkához való hozzáállás módját, ami nem kis feladatot rótt az előző éra ideológiai keretei között felnövekedett munkavállalók tömegeire. A lehetőségek és módszerek kitágulása nem várt terheket is jelentettek számukra, melyekkel az államapparátus csak óriási áron (például az addig nem tapasztalt nagyarányú munkanélküliség megjelenésével) birkózhattak meg. Az államigazgatás első fontos feladatai közé tartozott a személyzeti, szociális, munkaügyi és munkavédelmi területek egységes humánigazgatási területként való integrációja. A rendszer válságának megoldásához a kiindulópont egy új, korszerű, emberközpontú szemléletmóddal rendelkező komplex személyügyi szervezet felállítása ígérkezett, mely képes lehet a válságba jutott munkaügy hatékony menedzselésének bevezetésére a

piacorientálttá váló vállalkozói gazdaságba. Poór (2000) szerint ezen a ponton a piacgazdaságot követni képtelen személyügyi gyakorlat hibái szóltak közbe, melyek különböző okokra vezethetők vissza. A kézi vezérlésű gazdaságirányításból hiányzó stratégiai gondolkodás és humánszemlélet, a szervezeti és tartalmi integráció hiánya, a vállalati önállóság túlzott korlátozása és a tulajdonosi érdekeltség hiánya, nem utolsósorban pedig az irracionális gazdasági elvárások és költség-érzékletlenség voltak a meghatározó tényezők.

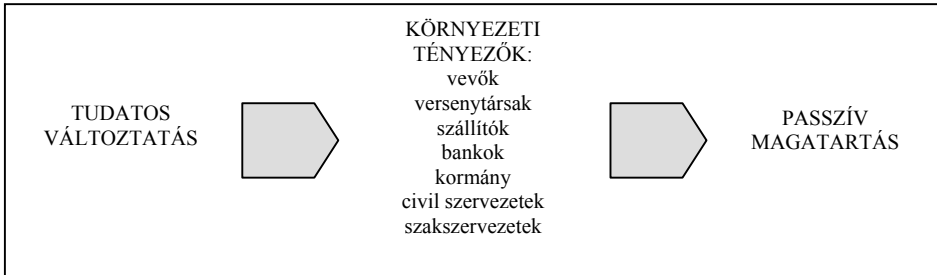
A még mindig szűk körben észlelhető, az 1990-es évek végére kialakuló személyzetpolitikai fejlődés ellenére, Magyarországon nem hozott általános megoldást a szervezetek stratégiai szintű kultúrájának átalakulása.

### ***3.2.2.2. A szervezeti változtatás szükségessége és stratégiai alapjai***

A társadalmi és kulturális gyökerekből építkező megszokás és ellenállás az első, amivel a strukturális és folyamatközpontú változásokat kezdeményező vezetés szembe találja magát. Tény azonban, hogy a megfelelő stratégia-alkotással lehetőség nyílik a szükséges döntések időben történő meghozatalára, és a változást magvalósító stratégiai akciók beindítására. P. F. Drucker (1995) érvei is amellet szólnak, hogy a cégnek a környezeti változásokra adott friss reakciói által nyílik lehetősége, hogy ne kelljen elszenvednie a versenytársak kiszámíthatatlanságából fakadó bizonytalanságot, sőt saját előnyére fordítva azokat képessé válhat a környezeti hatások befolyásolására is. A passzív, események után kullogó attitűd, viszont szűkíti a lehetőségek eszköztárát, veszélyeztetheti a cég jövőjét. Az aktív és passzív mentalitású vállalat környezettel való interakcióját szemlélteti az 5. ábra is.

## 5. ábra

### Vállalat és környezet kölcsönhatása



Forrás: Drucker, 1995

A proaktív cselekvéssel lehetőség nyílik a korai helyzetfelismerésből adódó előnyök kiaknázására, de a követő stratégia, az alacsonyabb kockázati szintű taktika révén a szervezet könnyen válságmenedzselésre kényszerül.

## 6. ábra

### A stratégia vezetés és a változtatás kapcsolata



Forrás: Csath, 2001

A cégre jellemző vállalati viselkedésre két fő tényező hat: a vezetés színvonala valamint a cég sajátos kompetenciáinak megléte, melyek a meglévő tudás, képességek, innovativitás és rugalmasság eredői. A szándékos, és időben elhatározott változtatásokat a vezetés stratégiai akciókon keresztül tudja végrehajtani (6. ábra) a meglévő tudás fejlesztése és a tanulás révén. Ezek megtervezése és a változtatás-tervezés szoros kapcsolatban áll a stratégiai akciók megvalósításával, azaz a stratégiai menedzsmenttel (Csath, 2001).

A szervezeti tanulás terén folyó kutatások az elemzés egysége szerint egyéni vagy szervezeti tanulási szinteket különböztetnek meg. Nonaka (1991, és 1994) a szervezeti tudásteremtés ismeretelméleti dimenziójában az egymást egyébként kiegészítő „hallgatólagos” (személyes, nehezen kommunikálható) és „explicit” (kódolt, formális) tudást különítette el. A két egymásra épülő tudásforma kifejlésztésében és alkalmazásában jelentős szerepet játszik a szervezet környezetében döntő társadalmi interakció (2. táblázat).

## 2. táblázat

### A szervezeti tudás formái

|               | Egyéni      | Társadalmi |
|---------------|-------------|------------|
| Explicit      | TUDATOS     | OBJEKTÍV   |
| Hallgatólagos | AUTOMATIKUS | KOLLEKTÍV  |

Forrás: Spender, 1996a



A dinamikus tudás-fejlesztés – az emberek hallgatólagos explicit tudása közötti párbeszédéből négy féle módon származhat: szocializáló, internalizáló, externalizáló, illetve kombináló módon. Blackler (1995) és Tsoukas (1996) a két tudásforma nem különül el egymástól, hanem egymásra épülve valamennyi tudás szükségyszerű elemei. Lave (1993) szerint a szervezeteket formáló egyéni tudást és tanulást a tevékenység és a gyakorlat szerves részeként kell értelmezni. Az egyén tanulási képességéből adódó tudásanyag az, ami a szervezeteket előbbre viszi, azaz a szervezeti tanulás-tudás gyakorlati közösségének alapjaként jelenik meg az egyéni tanulás-tudás (Brown és Duguid, 1991) a menedzsment-szakirodalomban.

### ***3.2.2.3. A változások menedzselésének buktatói és az ebből fakadó problémák***

A változások irányítására szolgáló vállalati stratégiák hagyományos célja a cég és a dinamikusan változó környezet összhangjának megteremtése és fenntartása.

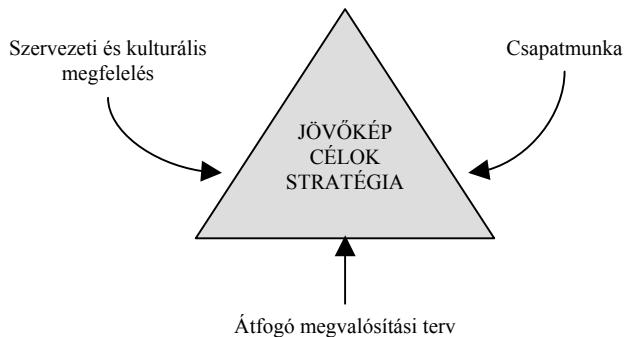
A stratégiai szinten működő felső vezetés jellemzői hozhatók kapcsolatba Boeker (1997) szerint a vállalati teljesítmény háttérében álló változtatásokkal. A komoly gondokkal küzdő cégek esetében gyakoribb volt a változások felső vezetői körből történő kezdeményezése. A gazdasági mutatókon nyomonkövethető teljesítményromlás a külső környezeti hatások változásaira reagálva beindíthat egy sor olyan változtatást, melyek már korábban is időszerűek, szükséges lett volna. Boeker eredményei szerint tehát a vállalatok többsége eleinte mindenképp a kisebb kockázati szintet jelentő követő-típusú változtatás stratégiát alkalmazta, csak környezeti kényszer mozdította őket a kezdeményező-változtató kategóriába.

Gyorsíthatja a cégek változtatási hajlandóságát a versenykörnyezet folyamatos és átfogó elemzése és előrejelzések készítése. Ez jellemzőbb attitűd a teljesítmény-problémákkal küzdő cégeknél, esetükben jól tetten érhetők a környezeti változások megismerésének korai időpontja, a gyors helyzetfelismerés, és válaszadás.

Beckhard és Prichard (1992), Hofstede (1991), Harrison és Stokes (1990), Hesselbein (1997), Cartwright (1999), Kokopeli és Lakey (1986) valamint McGregor (1960) közléseiben is megjelenik, hogy a kreatív, jövőorientált, érdemi változásokat előrevetítő változtatásmenedzsment nem képzelhető el a hozzá kapcsolódó vezetési-szervezési feltételek teljesítése nélkül. A változás-menedzselésben vállalt kezdeményezőkészség azonban az üzleti sikereket halmozó cégeknél csökkenő tendenciát mutat a vezetői struktúra személyügyi betokozódásával, ám a már romló teljesítményű cég megszokott vezetői gárdája gyakrabban hajlandó a változások megfontolására, a kezdő lépések megtételére.

## 7. ábra

### A szervezeti változtatás hatékonyságának modellje



Forrás: Pendlebury és mtsai, 1998

A megfelelő vezetési szemlélet és módszer hiányában nincs sikeres változtatás. A vezetők változtatással kapcsolatos feladatai között a szervezetet alkotó munkatársak képességeinek stratégiai szintű összehangolása az egyik legfontosabb tényező, melyet a 7. ábra foglal össze. A változásokat követő rugalmas, de stabil struktúra megteremtése, az átalakulás lépéseinek tudatos megtervezése, a sokrétű és hatékony kommunikációs csatornák lehetnek hatékony eszközök a hatékony változáskezelésre.

A korszerű alapokon nyugvó változásmenedzsmenthez kapcsolódóan az emberek változásokat elutasító attitűdjének elemzése során Beckhard és Prichard (1992) bemutatták a változásokkal szemben várható ellenállás mérésére, illetve az ellenállás leküzdésére szolgáló vezetési akciók Beckhard-Harris modelljét. Ennek kiindulópontja, hogy a problémákat a különböző szakterületen tevékenykedő vezetők más-más szemszögből látják, így eltérő a helyzetértékelésük és a probléma megoldására tett javaslataik is mások lesznek. A Beckhard-Harris modellben a változtatás sikeres lebonyolítása a vezetők helyzetmegítélésének összhangján múlik, mégpedig ennek a kompromisszumnak a legfontosabb célterületei arra az összefüggésre korlátozódnak, hogy a jelen helyzettel való elégedetlenség, a célhelyzet vonzereje és annak megvalósíthatósága nagyobb legyen, mint a megvalósítással járó költségek szintje.

A változtatások megvalósításának adódnak tipikusan hazai nehézségei, melyek a Hofstede-féle kulturális megközelítésben jól tetten érhetők. Hofstede a nemzeti kultúrákat a következő szempontrendszer mentén osztotta fel:

- hatalommal rendelkezők és nem rendelkezők közti távolság

- individualista vagy kollektivisták kulturális beállítottság
- bizonytalanságkerülés gyenge vagy erős motivációja
- férfias vagy nőies vonások meghatározottsága

A fenti szempontok szerint elvégzett vizsgálat alapján Magyarországra mindmáig a nagy hatalmi távolság, individualista, erős bizonytalanságkerülési motivációjú, valamint jellemzően férfias determináció a jellemző.

A Trompenaars-modell felosztása szerint a kulturális különbségeket a következő dimenziók mentén lehet tetten érni (Heidrich, 2005):

- szabályok uralmának érvényesülése (univerzalizmus/partikularizmus)
- közösségi hatások érvényesülése (kollektivizmus/individualizmus)
- érzelmi orientáció (neutrális/affektív)
- üzleti és magánélet kapcsolata (specifikus/diffúz)
- teljesítményorientáció
- időorientáció
- természeti kontroll

Trompenaars dimenziói többek között választ adnak arra a kérdésre, hogy milyen mértékben fontos a szabályok – kapcsolatok párhuzam, hogy az alkalmazottak érzéseik kimutatásában milyen szabadságfokon állnak munkahelyi környezetben, illetve mik az ezzel kapcsolatos kulturális szokások adott országban. A hazai vállalatoknál a felülről jövő vezetői kezdeményezések jellemzőek döntően, melyek nem ritkán erőltetett, ún. elsőrendű, látszat- változásokat eredményeznek.

A más kulturális determináltsággal érkező külföldi vezetők és munkatársak számára közvetlenül is érezhető problémát okoz a magyar beosztottak bizonytalanságtól való félelme, valamint alacsony szintű felelőség-és kockázatvállalási hajlandósága (Anthony és mtsai 1996).

Az információ, a gyors és pontos kommunikáció gazdasági tényező: az országok, a vállalatok eredményességét jelentősen képes befolyásolni (8. ábra). Juhász (2003a) tudományos munkájában mutatja be részletesen a gazdaság, mint cselekvési tér nemzetközivé válása által determinált különböző cselekvési koncepciókkal rendelkező személyek kapcsolatait.

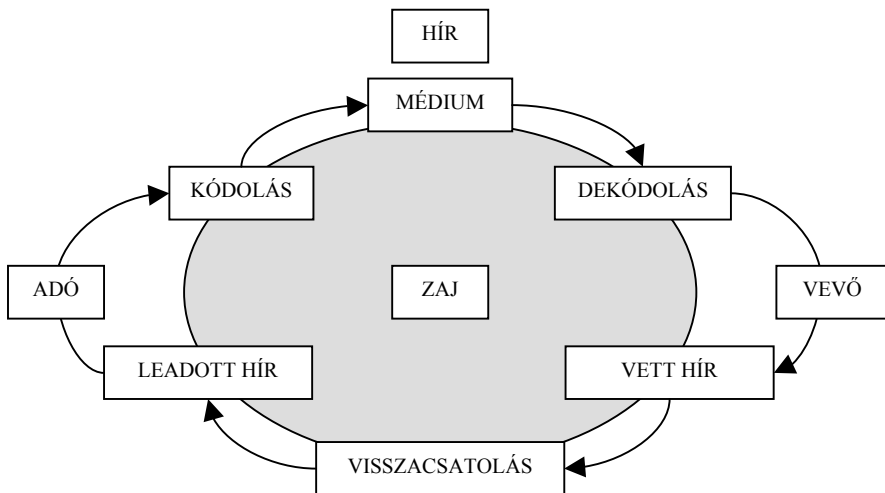
Az interkulturális üzleti kommunikációnak három lényeges ismérve:

- a résztvevők kulturálisan meghatározott individuumok;
- a résztvevők egy adott társadalom és gazdaság által meghatározott beszédpartnerek;
- a résztvevők egy sajátos vállalati kultúra képviselői.

A nemzetközi gazdasági partnerek találkozásával egyidejűleg különböző gazdasági-, társadalmi és kulturális rendszerek érintkeznek.

## 8. ábra

**Az üzleti kommunikáció modellje**



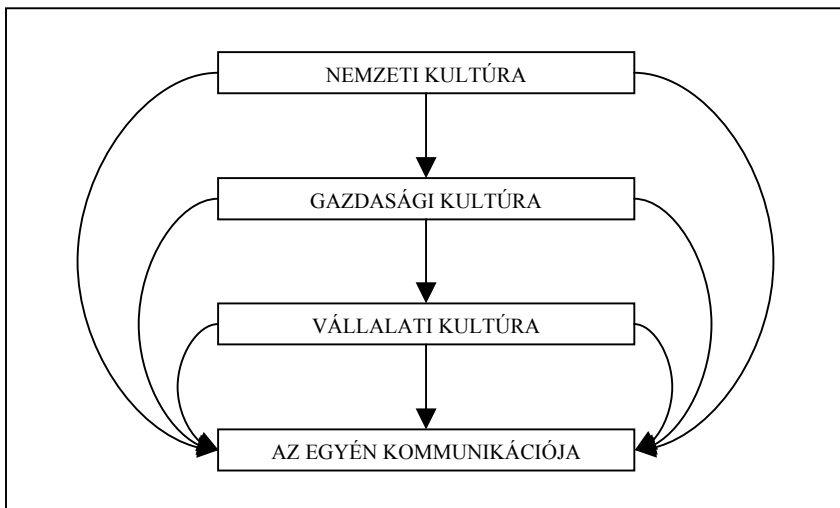
Forrás: Fábán és mtsai, 2006

A nemzeti kultúra az individuumot közvetlenül formáló és a gazdasági kultúrát meghatározó tényezők révén az egyént közvetlenül formáló kulturális hatások legfőbbike. A kultúra gazdaságot alakító hatása lemérhető a menedzsment által képviselt magatartásmódon és filozófián, de az országot jellemző üzleti normák, az üzleti etika szintén a nemzeti kultúrában gyökerezik. A kultúra áthatja az egyéneket, a vállalatokat, a gazdaságokat, és együttesen befolyásolja a kialakuló kommunikáció struktúra minőségét (9. ábra).

A kommunikációs struktúra tehát kulturális beágyazottságtól erősen determinált, így a sikeres kommunikációhoz elengedhetetlen a közös kód, azaz a hely, idő, és személy megfelelő kontextusa. A kultúra az a kód, mely lehetővé teszi a kommunikáció egységes egészzé történő szerveződését.

## 9. ábra

### A kultúra és a gazdaság együttes hatása a kommunikációra



Forrás: Fábíán és mtsai, 2006

## 4. ANYAG ÉS MÓDSZER

### 4.1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI

A Kaposvári Egyetem Állattudományi Karának takarmányozási szakmérnök hallgatójaként nyertem először betekintést a hazai takarmányipar fokozódó globalizációs tendenciáiból fakadó menedzsment-problémáiba. A különböző kultúrák találkozási pontjaiban feszülő alapvető különbözőségek az üzleti életben is élesen kirajzolódnak, és nem véletlen, hogy a nemzetközi kutatások egyre fontosabb célterületévé válik ennek tanulmányozása. Az egymás kultúrájának jobb megértését célzó interkulturális tanulmányok hozzásegítik a különböző civilizációk egymás iránti toleranciájának fokozását, melyre az Európai Unióhoz frissen csatlakozott magyar üzleti életnek is nagy szüksége van.

A hazai takarmányipar hazánkban működő társas vállalkozásainak vizsgálatára a Kaposvári Egyetem Ökonómiai és Szervezési Intézete adott lehetőséget számomra. Kutatásom során igyekeztem az általános és globális szempontok felől a tipikus és egyedi jellemzők felé haladva végezve elemzéseimet. A nemzetközi és hazai szakirodalom tanulmányozása során foglalkoztam azokkal kutatási téma szempontjából releváns globális trendekkel és változási tendenciákkal, melyek a hazai üzleti élet feltételrendszerében, mint külső környezeti hatótényező befolyásolják a társas vállalkozások működésének belső viszonyait, működési sajátosságait. A verbális és nem verbális interkulturális kommunikáció során gyakran megfigyelhető hibaforrások, melyek konkrétan torzítják, gátolják, esetleg meg is szakítják a kommunikációs csatornát, a kommunikációs folyamat

részvevőinek nemzeti kulturális attitűdjéből fakadó kódolási, dekódolási különbözőségeiből fakadóan erősen determinált. A szervezeti kultúrák viselkedésének, természetének nemzeti kulturális meghatározottsága igen mély gyökerű, olyannyira, hogy általában messze a tudatos cselekvési szint alatt helyezkedik el, automatikusan alakítva a szervezetet alkotó egyének kommunikációs stratégiáit.

A vizsgálataim fókuszába helyezett vállalkozásokat olyan rendszerelemként értékeltem, melyek igyekeznek szervesen illeszkedni saját üzleti környezetükbe, miközben saját belső struktúrájuk is összetett, dinamikusán változó lévén komoly feladatot állít eléjük. A nemzetközi tőkebeáramlással együtt járó üzleti környezet változásában az alapvető kontextusbeli különbségek könnyen félreértésekhez vezethetnek.

Az általam felhasznált kérdőív kérdéseivel a vállalkozások döntő részének 1990 – 2002 közé eső időszakban lezajlott szervezeti változásaival kapcsolatos eseményeit, intézkedéseit, belső strukturális viszonyait, valamint ezek kezelésének sajátosságait kívántam feltárni. A lezajlott események feltérképezését interdiszciplináris módon, az alapvető közgazdaság-tudományi megközelítésmód mellett a szociológiai, pszichológiai, nyelvi-és kulturális antropológiai tudományos elemek felhasználásával kellett végezni. Arra próbáltam megtalálni a választ, hogy a szervezeti változások során hogyan módosultak az emberi tényező megközelítésében a munkavégzéssel szemben támasztott követelmények, belső stratégiák, valamint a külső üzleti kommunikációs elemek által meghatározott összkép.



## 4.2. VIZSGÁLATI MEGKÖZELÍTÉSMÓD

A kutatás alapszakaszait a következő időstruktúrában építettem fel: a 2001 áprilisa és 2002 szeptembere közötti időszakban a nemzetközi és a hazai szakirodalom széleskörű tanulmányozásával foglalkoztam. Ezt követően az előzetesen megszerkesztett kérdőívvel végzett próbafelvételek lefolytatása a 2003 januárja és 2003 júniusa közti időszakra determinálódott. Az előfelvétel során szerzett tapasztalatok kiértékelését követően témavezetőm, Dr. Kalmár Sándor intézeti igazgató, és a doktori program vezetője, Dr. Széles Gyula, az MTA doktora segítségével 2003 őszére kialakítottam a kérdőív végleges formáját. A 2004-2006-ig tartó periódusban a primer adatgyűjtést két fázisban, személyes megkerdezéssel, a kérdőív kérdéseinek mentén végzett mélyinterjúk készítésével végeztem el. Az előzetesen megkeresett vállalkozások mindegyike vállalkozott az adatközlésre. Az információszerzést azonban az a körülmény nehezítette, hogy mivel a vállalatok egymástól eltérő módon járultak hozzá adataik felhasználhatóságához, egyes kérdésekre nem sikerült minden esetben kielégítő választ kapni. Néhány esetben a különböző szervezeti funkciók vagy tevékenységek hiányából fakadóan a kérdőíven feltett kérdések egy része nem volt értelmezhető, így is a kérdőívek több mint 80%-ban voltak értékelhetőek. Az információk megbízhatóságában felbecsülhetetlen előnyt jelentett, ha a cégnél személyes ismeretségen alapuló kapcsolatot sikerült felvenni, mely az interjúalany részéről minden esetben nagyfokú bizalommal párosulva a tájékoztatási kört nagyságrendekkel szélesítette. Az adatok feldolgozásával 2006. év végére készültem el. Az eredmények feldolgozása az „értékelhető” válaszok kódolásával folytatódott.

### 4.3. SZEKUNDER KUTATÁS

A szekunder kutatás során a nemzetközi és hazai szakirodalom tanulmányozása elsősorban a témában fellelhető szakfolyóiratokat, konferencia-kiadványokat, tudományos közleményeket és szakkönyveket vettem górcső alá. Ezek segítségével megfelelő mélységű betekintést nyertem a nemzetközi és hazai trendekbe, megismerhettem a hazai és nemzetközi üzleti életben lezajló folyamatokat, eseményeket, tendenciákat, valamint a téma jelentőségének szempontjából fontosnak minősülő politikákat, intézkedéseket.

### 4.4. PRIMER KUTATÁS

A primer kutatás vizsgálatai a takarmányozási üzletágban tevékenykedő cégeknél gyakorlattá vált humánpolitikai viszonyok, menedzsment-stratégiák, továbbá ezek eszközrendszerében megjelenő folyamatok, tevékenységek és politikák feltérképezésére terjedtek ki. Továbbá szempont volt a fenti tendenciák szerepének vizsgálata az üzleti érvényesülésben, a vállalati hatékonyság növelésében.

#### 4.4.1. Mintavétel

A vizsgálat formája kérdőíves lekérdezés volt, melynek során azon Magyarországon működő társas vállalkozásokat kerestem fel, amelyek a vizsgált időszakban átalakulásuk során nemzetközi szervezetté alakultak,

valamint méretüknél fogva tevékenységük meghatározó a takarmányozási üzletágban.

A reprezentativitás érdekében az adatbázisban 250 fő feletti foglalkoztatotti létszámmal, 10 milliárd forint feletti éves árbevétellel rendelkező cégek kaptak helyet, hiszen ezek esetében van értelme a személyzet-és változásmenedzselési tevékenységek vizsgálatának, illetve a tapasztalatok szerint ez az a méret, mely a hosszú távú szervezetfejlesztési koncepcióban az operatív- és stratégiai-tervezés szükségességét veti fel. A fenti paramétereknek megfelelően az összehasonlító vizsgálat összesen 7 társas vállalkozás bevonásával, vállalkozásonként (munkavállalói rétegenként) 3, összesen 21 interjú lefolytatásával zajlott le. A megkeresett cégek közül öt korlátolt felelősségű társaságként, kettő zártkörűen működő részvénytársaság formájában működött.

A kérdőívben az 1990-2006 közé eső időszakra vonatkozó átalakulási tendenciák feltárására irányuló kérdések kaptak helyet, különös tekintettel a szervezeti-és tulajdonformákra, változás-menedzsmentre, humánpolitikai viszonyokra, a kultúraközi kommunikáció fejlesztésére, illetve a kulturális különbségekből adódó feszültségek feltárására. A vizsgálathoz alkalmazott kérdőív a függelékben került bemutatásra.

#### **4.4.2. A mélyinterjú és az alkalmazott kérdőív**

A kutatás során alkalmazott kérdőív jellegét tekintve nem önkitöltő volt, így kérdezőbiztosként alkalmas adódott a többnyire zárt kérdéseket tartalmazó adatlap kérdéseire adott válaszok esetenkénti mélyebb feltárására.

A kérdőívbe felvett kérdéseket három részre tagoltam. Az első részben a vállalat általános adatait vettem fel, különös tekintettel az átalakulás időszakában nyomon követhető szervezeti és piaci-környezeti változásokra. A kérdések feltétele során arra kerestem a választ, hogy a vizsgált időszakban hogyan változott a szervezeti forma, a felső-vezetés mérete, a dolgozói létszám és annak fluktuációja, a piaci partnerek száma, kapcsolatrendszere, végül a vállalat SWOT analízisének elkészítésével foglaltam össze a belső- és külső környezeti viszonyokat.

A kérdőív második szakaszában fontos szerepet kapott az átalakuló szervezeti struktúra bemutatására, az átalakulás dinamikájának feltárására, a fejlesztési prioritások feltérképezésére, a tréningprogramok elemeinek súlyozására, a hivatalos kommunikációs csatornák és struktúrák bemutatására, a jutalmazási rendszer és karrierfejlesztési koncepció, valamint a különböző szervezetfejlesztő intervenciók feltérképezésére irányuló kérdések.

A kérdőív végén megfogalmazott nyitott kérdések lehetőséget nyújtottak az interjú alanyának arra, hogy a mélyinterjú keretei között saját szavaival is értékelje cége menedzsmentjének változáskezelési koncepcióját, eredményeit, feladatait, illetve elemezze az esetlegesen fennálló szervezeti-kulturális problémák lehetséges kezelési módjait.

A menedzsment hatékonyságának megítélését segítő kérdések a változások során érzékelhető stratégiai döntések és humánpolitikai fejlesztések feltérképezésére fókuszálva segítették a kérdezőt és a válaszadót a jellemző tendenciák torzulásmentes rögzítésére, melyet az interjú közben folytatott asszociatív párbeszéd csak tovább pontosított, a vizsgált vállalat mélyebb megismerésének érdekében.

### **4.4.3. Adatgyűjtés**

Az adatgyűjtés leghatékonyabb módjának a vállalkozások személyes megkeresésével történő interjú-készítése kínálkozott.

A válaszadók személyét vállalatonként és munkavállalói rétegenként a felsővezetők jelölték ki számomra. A személyes részvétel időigényes, és hosszadalmas volt, de lehetővé tette, hogy megfelelő és valós tapasztalatot és információt szerezhessenek az egyes cégek működéséről. A személyes kontaktus felvétele olyan bizalmi tőkét jelentett, mely biztosította számomra az egyes kérdésekre adott válaszok őszinteségét, pontosságát, ezáltal a megszerzett információ mennyiségi és minőségi garanciáját felhasználhatóságuk szempontjából.

### **4.4.4. Adatfeldolgozás**

Az adatfeldolgozás folyamata a kérdőívek ellenőrzésével kezdődött. A felvétel során összegyűjtött adatokat kódolni kellett, majd miután azokat táblázatban rögzítettem, azok értékelése következett, amelyeket mint eredményeket a bemutató táblázatok és ábrák elkészítése zárt le.

Az így elkészített adatbázis ellenőrzése során lépésenként vizsgáltam a feltett kérdésekre kapott válaszok teljességét, illetve hiányosságait, a felfedezett hiányok lehetőség szerinti pótolhatóságát. A következőkben azt vizsgáltam, hogy az egyes válaszok jelentéstartalma megfelel-e az általam használandó kódolásnak, értelmüket és pontosságukat tekintve alkalmasak-e a félreértések kizárására.

Első lépésként az adatok ellenőrzése után az elemzéshez való előkészítést, kódolást végeztem el. Ennek célja a kérdésekre kapott válaszok csoportokba való sorolása, lényegük kiemelése. Az adatok összesítése szempontjából lényeges kódolási munka során célszerűnek tartottam – óvakodva a túl sok illetve a túl kevés kategória felállításából adódó vis maior esetektől – az első lépcsőben a kitűzött kutatási céljaim szerint felállított csoportok számát a feldolgozottság előrehaladtával folyamatosan korrigálni, módosítani egészen a végső munkafázis eléréséig. A korrekciós kritériumok kidolgozásához az elemzés során folyamatosan feldolgozott válaszok szolgáltatták az alapot. Az első lépcsőben a teljes anyagból gyűjtött reprezentatív minta alapján alakítottam ki a kódolási keret sémáját. A további adatfeldolgozás során a konkrét kérdésekre adott válaszok feljegyzésével pontosítottam a végleges kódolási keretet. Az egyes keretek lehető legpontosabb definiálásával a kutatás céljainak megfelelő lényeges vonatkozások kifejezése vált lehetővé. Fő szabályként definiáltam tehát a kódolási keret összehangolását a kutatási céllal.

A kódolt adatok táblázatos összefoglalása során vált lehetővé az egy-egy osztályba tartozó esetek megszámlálása, egymással történő összevetése, analízise. Erre, az adatok jellege miatt a mechanikus táblázás módszerét alkalmaztam.

#### **4.4.5. Kiértékelés**

Az adatok jellegéből adódóan nem volt szükség többváltozós kiértékelési metodika alkalmazására. Gyakorlati szempontból az adatok feldolgozására rendelkezésre álló módszerek közül a leghatékonyabbnak ítélt egyszerű matematikai-statisztikai módszereket alkalmaztam

(matematikai átlagszámítás és százalékszámítás, rangsorok felállítása, viszonyszámok képzése).

A mélyinterjúk során felvett rekordokat esszé-jelleggel esettanulmányok formájában is feldolgoztam, melyek hatékonyan segítik az egzakt adatfeldolgozás során kimutatható eredményeket, tendenciákat.

A következőkben bemutatott eredmények a „Szervezeti kultúra változását befolyásoló tényezők a takarmányozási üzletágban résztvevő társas vállalkozások körében” című kutatás keretében felhasznált kérdőíves lekérdezés eredményeit foglalják össze az 1990-es évektől napjainkig tartó periódust véve górcső alá.

A hazánkban nagy hagyományokkal és társadalmilag mélyen gyökerező tradíciókkal bíró mezőgazdaságban kulcsszereppel bíró takarmányozási üzletágban tevékenykedő társas vállalkozásoknál folytatott személyes és szervezeti kulturális attitűdök gazdasági, társadalmi leképeződését igyekeztem bemutatni abból a célból, hogy rámutassak ezen mélyen gyökerező szocio-kulturális törvényszerűségek üzleti jelentőségére.

Végül a vizsgálatba bevont vállalkozások és gazdasági környezetük kiértékelésre kerülő interakcióit SWOT-analízis módszerével kíséreltem meg összefoglalni.

## 5. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

A vizsgált szervezetek vizsgálata a következő szempontokat érintette:

- tulajdoni -és szervezeti forma, illetve ezek változásai
- szervezeti változások bemutatása organogrammon
- nemzeti kulturális sajátosságok és szervezeti kultúra változása
- a munkahelyi értékrendek átrendeződése
- a kommunikáció irányultságának, struktúrájának változásai
- munkavállalói struktúra életkor szerinti megoszlása
- átlagos munkaviszony munkavállalói kategóriánként
- a csapatmunka szerveződésének alapjai
- a vállalat humánfejlesztési stratégiája (tréning költségek és ráfordítások, tevékenység-specifikus elemek aránya, csoportépítés és együttműködés-fejlesztés, illetve konfliktus-kezelés)
- karrier-fejlesztési koncepció, és annak változásai
- személyzet –és szervezetfejlesztési intervenciók elemeinek megjelenése
- mobilizációs tendenciák és munkaerő-fluktuáció
- a munkavállalók kezdeti orientálási gyakorlata
- munkakörhöz kapcsolódó képzettségi előírások
- teljesítményértékelési gyakorlat és a jutalmazási rendszer elemeinek változása

A fenti vizsgálati szempontok lehetővé tették a jellemző tulajdonosi struktúra, a szervezeti forma, a szervezeti típus, a munkavállalói szerkezet,



valamint a képzésekre helyezett hangsúly révén a vállalati kommunikációs stratégia, valamint ezek változás-dinamizmusának nyomon követését.

A vizsgált vállalatok privatizációjukat követően a külföldi anyavállalatok „tőkeinjekciója” révén többnyire nem küszködtek beruházási problémákkal. A termelési eszközök biztosítása nem okozott számukra gondot, illetve az elavult eszközállomány korszerűsítése ugyancsak megvalósulhatott. Mindezek hozzájárultak ahhoz, hogy a vállalatok versenyelőnyt könyvelhettek el maguknak a hazai, tőkeszegény tulajdonosi struktúrával rendelkező versenytársaikkal szemben.

## 5.1. A GAZDÁLKODÁS FORMÁJA, TÍPUSA ÉS A TULAJDONVISZONYOK

A vizsgált vállalkozások az átalakulást megelőzően döntően (átlagosan 70%-os) belföldi tulajdonosi érdekeltséget mutattak. A külföldi tulajdonosi részarány egy esetben sem haladta meg a 30%-ot.

A változások előtti szervezeti formák a tulajdonváltás követően ismét megváltoztak, a vizsgált társas vállalkozások közül kettő részvénytársasággá, öt pedig korlátolt felelősségű társaságokká alakult át.

A változások megvalósításainak nehézségeiről a kérdőív nyitott kérdései alapján, illetve a kötetlen beszélgetések során az interjúalanyok egybehangzóan arról számoltak be, hogy azok többnyire felülről indítottak és irányítottak voltak. A „top-down” jellegű stratégia alkalmazása általában a munkavállalók tényleges bevonása nélkül, viszonylag rövid intervallumon belül, sokszor erőltetetten ment végbe. Így nem meglepő, hogy rövidtávon csak ún. „elsőrendű” változásokat érhetett el a menedzsment, és nem sikerült megvalósítani a hagyományos szervezeti és munkakultúrába

ágyazott alkalmazottak szemléletváltását, belső gondolkodás-és értékbeli-, valamint magatartásváltozását. A munkavállalók alkalmazkodási hajlandóságát, motivációját szintén nem fokozta az alacsony szinten maradt alkalmazotti bér, ami a mezőgazdaságban a korábbi időszakban is tapasztalt ugyancsak alacsony bérszínvonalra emlékeztet.

Az 1990-es években a mezőgazdaság gazdaságszerkezetben való visszaszorulása, súlyának csökkenése a munkaerő-felhasználásban is megmutatkozott. Az általam végzett kutatások eredményei szerint 2003-ról 2004-re 4,8%-kal csökkent a vizsgált vállalatok esetében egy évre számított átlaglétszám.

Alapvetően másnak mondható a munkavállalói attitűd a már új vállalati struktúrába felvett fiatal, általában pályakezdő, agilis és jellemzően több idegen nyelvet is beszélő munkavállalók esetében. Az attitűdvizsgálatok eredményei azt mutatták, hogy a fiatal pályakezdők – munkahelyi szocializációs tapasztalatok hiányában – rugalmasabban illeszkedtek az új struktúrába, mint az idősebb munkavállalói réteg, akik nehezen szabadultak megszokásaiktól. A munkaerő-felvétel, valamint kezdeti integrációs fázis a fiatal pályakezdők számára bizonyos előnyöket eredményeztek, így például az új generáció kedvezőbb béralkut tudott kötni a munkaadókkal azok pozitív várakozásai miatt.

Ugyancsak helyzeti előnyre tettek szert a felvételt és a munkába állást követően munkaerő-piaci kompetenciáik jobb kihasználása révén. Tárgyalástechnikai és idegennyelvtudást reprezentáló készségeik, informatikai ismereteik, terhelhetőségük, manipulálhatóságuk tartós előnyt biztosított számukra, így érdekérvényesítési esélyeik is nagymértékben nőttek.

A megkérdezett vállalkozások közül mindössze kettő esetében találkoztam olyan beosztott munkavállalóként foglalkoztatott „nem pályakezdő” státusú interjúalanyokkal, akik kedvezőbb tapasztalatokról számoltak be. Esetükben a változtatási stratégiákat széles körben megvitatták, és a munkaadók kellő energiát fordítottak arra, hogy a munkatársak számára világosan megmagyarázzák a változások közös érdekszempontjait.

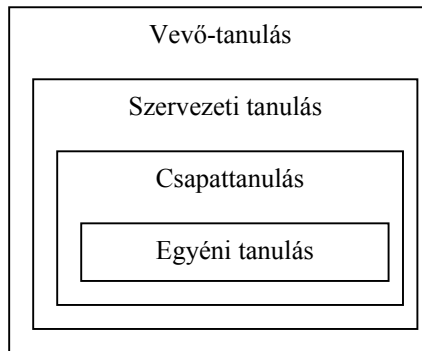
A szervezeti és működési struktúra fejlesztésére vonatkozó válaszokból kiderült, hogy a külső, piaci környezet változásaira adott válaszok hatékonyságának fokozása érdekében az anyacégek magyarországi leányvállalataik keretei között nem törekedtek a „tanuló vállalati” attitűd meghonosítására. Az idegen kultúrát képviselő topmenedzserek sokkal inkább centralizált, bürokratikus működésmódot valósítottak meg a felvásárolt magyar vállalatok átszervezésekor.

A tényleges tanuló-szervezetnél Juhász szerint (2003b) mind a vezetők, mind a munkatársak egyaránt nyitottak a folyamatos fejlődésre, a cég teljesítményének javítási lehetőségeit kutatva. Vizsgálataimban ezt a fajta kölcsönös nyitottságot a hét vizsgált vállalat közül csak kettő esetben igazolták vissza a megkérdezett interjúalanyok.

Az említett centralizált, bürokratikus szervezés ellenére a vizsgált vállalatok szervezeti felépítése az átalakulás után a korábbiakhoz képest mégis átláthatóbbá, egyszerűbbé vált. Ez elvileg hozzásegíthetné a vállalatokat az együttműködésre törekvő, szervezeti kultúrájának értékes elemeit (bizalom, kritika, őszinteség, kooperáció, segítőkészség és a kockázatvállalás) erősítő „tanulóvállalat” 10. ábrán bemutatott modell-szerű megvalósítására.

## 10. ábra

### Tanulástípusok



Forrás: Csath, 2001

#### 5.1.1. Struktúra-átalakulás

A vizsgált időszakban Magyarországon a dolgozat első részében részletesen tárgyalt politikai, társadalmi és gazdasági változások hatására a szervezetek is átalakultak. A szervezeti felépítményt és működésmódot egyaránt átható folyamatok elsősorban a költségek csökkentését, bizonyos ágazatok, tevékenységek, funkciók megszűnését, újak bevezetését hozták magukkal. A mennyiség-orientációt felváltani igyekvő minőségközpontúság a termékek és szolgáltatások minőségének javítására, a hozzáadott érték képzésére helyezte a hangsúlyt.

A vizsgálat mintájául kiválasztott, azonos méret-kategóriába eső vállalkozások között tendenciózus párhuzamok figyelhetők meg. A szervezeti forma korszerűsítése mindegyik vizsgált cég esetében elmaradhatatlanul együtt járt az átalakulással.

A formális szervezeti arculat mellett fontosabb azonban az informális dimenzió. Ennek keretei között a hazai szemléletmód lassú

változása hamar szembekerült a multikulturális jellegű külföldi tulajdonosi és vezetői réteg alapvetően más, a magyarok számára eleinte idegen, és merőben újszerű megnyilvánulási formáival. Előbb a külföldi, aztán a magyar vezetők által is szorgalmazott szervezet-és személyzetfejlesztési akciók alkalmazása azonban lassan megteremtette az új munkaszervezési folyamatok implementálásának sikerét.

A vizsgált vállalkozások esetében a kreatív, érdemi változásokat előrevetítő változtatás-menedzselés vezetési-szervezési feltételei csak részben teljesültek. Ennek következményeként a társaságok a dinamikus környezeti változásokhoz nehézkesen alkalmazkodó, lassú reakcióidőt reprezentáló működésmódot alakítottak ki. Ennek megfelelően csak részben voltak képesek világos, jövőorientált célokat megfogalmazni, stratégiát alkotni. Ennek hiányában a vezetés nem, vagy csak nehezen volt képes változtatni a szervezet alkalmazkodóképességén, és a munkatársak támogatását sem sikerült ennek háttérében megnyerni.

A vizsgált szervezetek kiinduló felépítése a Magyarországon hagyományos nagyvállalati modellt tükrözte (11. ábra). A többszintű, összetett struktúrában a tevékenység megszervezése azzal – a személyi kultúrából fakadó elvárással – párosult, hogy a csúcsvezetők irányító szerepe kizárólagos. A döntési mechanizmusokba nem, vagy csak formálisan vonták be a középvezetői réteget.

Az általánosan érzékelhető szervezeti-kulturális viszonyok, döntéshozatali mechanizmus centralizált, lassú, kockázatkerülő volta nem volt alkalmas a változó környezet dinamikussá váló piaci követelményeinek rugalmas követésére, így ez a részérdekekkel erősen megosztott vezetési mechanizmus a változás időszakában már szükségszerűen kudarcra volt ítélve. A dolgozók munkáltató felé tanúsított lojalitása is igen alacsony

szintű volt, amely fakadhatott a felsővezetői réteggel kialakult áttételes, egyirányú kommunikációs struktúrából, ami nem hagyott lehetőséget a visszacsatolásra.

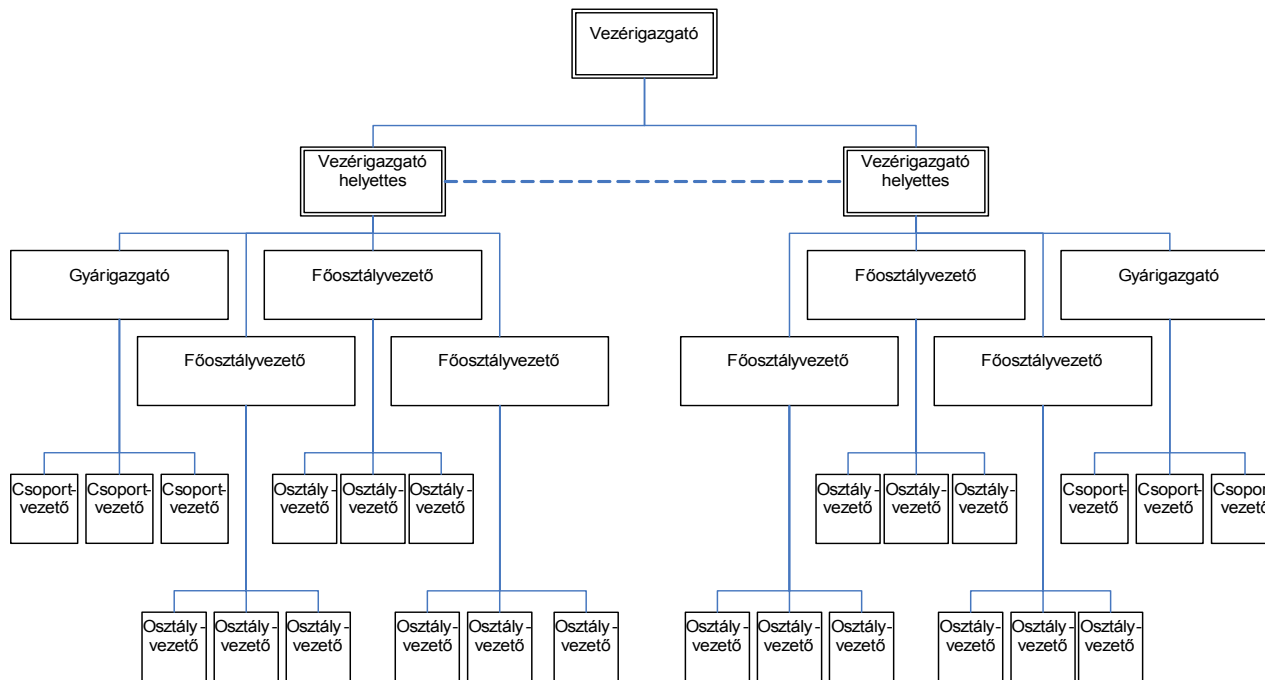
Az átszervezések során az alaptörekvések minden esetben hasonlóak voltak, a kitűzött célok elérése érdekében alkalmazott egyszerűbb vállalat-szervezési modellt bemutató organogram a 12. ábrán került bemutatásra. A kialakítandó struktúra kevésbé bonyolult szabályrendszere a csökkenő bürokratizmus irányába, valamint nem utolsó sorban a kisebb szervezeti méret felé mutattak. A hierarchia szintjei csökkentek a szervezet átláthatóbb működése érdekében. Az új struktúrát a vezetőség abban a szellemben szervezte újjá, hogy a felső vezetés irányítási feladatait az alacsonyabb szinteken tevékenykedő alkalmazotti gárda végrehajtási tevékenysége részeként hatékonyan menedzselje.

A versenyképes méret és a megfelelő szervezési kompetenciák megjelennek Prahalad és Hamel (1990) stratégiai menedzsmentről és a vállalatelmélet erőforrás-alapú megközelítéséről (resource-based theory) szóló szakirodalmi értekezésében. Edmondson és Moingeon (1996), valamint Spender (1996a, 1996b) munkái is központi elemmé emelték a szervezetek „alapvető képességeinek” (core competence) egyikeként az említett tényezőt.

Saját vizsgálataim is igazolták, hogy a megfelelő vállalati szerveződés a szervezeti-tanulási modell egyik meghatározó alapja, amint azt az Argyris (1996) vagy Argyris és Schön (1978) által is publikált kognitív megközelítési módú pszichológiai alapú megközelítésben bemutat.

## 11. ábra

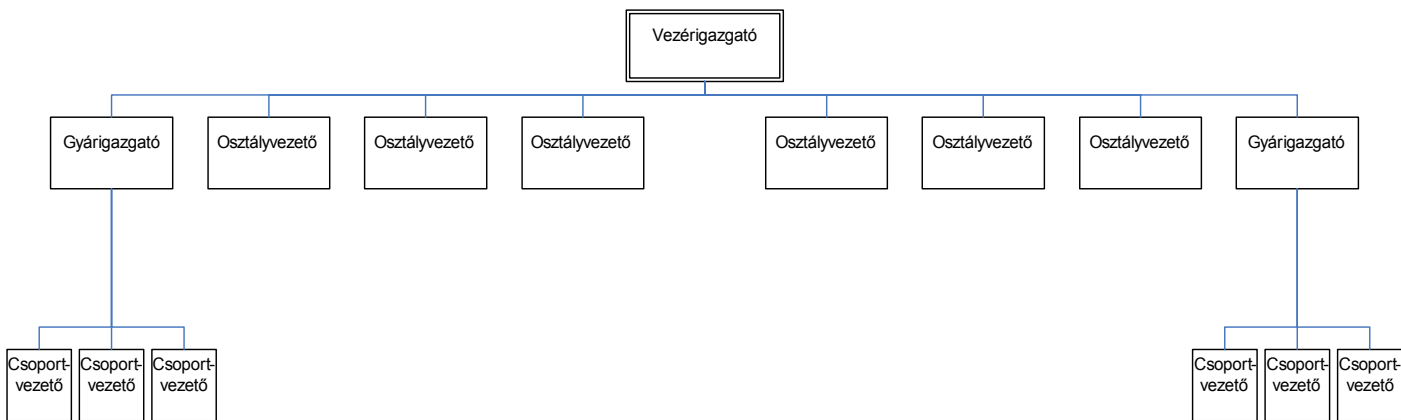
### Az átalakulás előtti szervezet felépítésének organogrammja



Forrás: saját adatgyűjtés

## 12. ábra

### A vizsgált szervezetek strukturális átalakulás utáni szervezeti felépítése



Forrás: saját adatgyűjtés



A saját vizsgálatok egyértelműen rámutattak, hogy a Bakacsi (1996), Hedberg (1981), Dodgson (1993) és Hendry (1996) által bemutatott egy- illetve kéthurkos tanulási modellek valós működését gátolta a munkavállalók védekező jellegű alap-beállítottsága, az elmélettől általában gyökeresen különböztek a gyakorlatban követett cselekedetek (theory-in-use) bevallott motívumai. March (1991), Levitt (1988) és Levinthal (1993) szervezeti szintű tanulásra megalkotott „march-i értelmezésének” megismerése jó lehetőséget nyújtana a hazai takarmányipari vállalatoknak is, ez ugyanis rámutat a szervezeti tagok tényleges együttműködésének szerepére, valamint a rutinszerű feladatmegoldás helyett a dinamikus helyzetértékelés fontosságára.

A szervezetek egymástól való tanulási képességei a szervezeti- és rutinszinten kívül még a kognitív struktúrában is jelentkeztek. A takarmányiparban vizsgált vállalatok egy adott problémára képesek voltak ugyanazt az „iparági receptet” alkalmazni. A versenytársak kognitív jellegű közösségalkotásának ilyen formájú megnyilvánulását Spender (1989) valamint Porac és mtsai. (1989) üzletági vagy szektorális szinten mutatta be.

Az interjúk tanúsága szerint a tanulási folyamatok a vizsgált vállalatokat a teljesebb körű teljesítmény-értékelés, az erőforrás-adatok hozzáférése, és a képzési lehetőségek kiszélesítése irányába mozdították el. Ezekkel párhuzamosan megváltozott a szervezet kulturális attitűdje, decentralizált, hatékonyabb döntéshozatalú, valamint nagyobb kockázatvállalási hajlandóságú team alakult.

Gilmore (1988), Chang és Kelley (1994) valamint Watson (1993) tanulmányaikban számolnak be a minőségorientált vezetési módszerek kulcsszerepéről a vállalatok fejlődőképességének, rugalmasságának alakításában. A szakirodalmi adatok tükrében jelen kutatás keretében

végzett felmérés szerint egyes esetekben a fejlődő – döntően angolszász – vezetői módszerek sokszor rugalmatlanul, helyismeretre, illetve a helyi munkastílus megismerésére való törekvés nélküli alkalmazása nem tükrözött minőségorientált vezetéstechnikát, ezért jelentősen megnehezítette a szervezet átállítását. A Hammer és Champy (1993) nevéhez fűződő „reengineering” módszerét – a tapasztalatok szerint kevés humánrelációs tapasztalatokkal bíró topmenedzserek nem alkalmazták, az anyavállalatnál gyakorlattá vált kommunikációs és vezetési stratégia magyar környezetbe való átültetése pedig idegenkedést váltott ki a magyar dolgozók többségéből.

A struktúra és vezetés rugalmatlansága kiemelte a Hofstede kulturális dimenziói között feszülő ellentétpárokat, melyek markánsan jelentkeznek a felvásárló- és felvásárolt cégek között. A tekintélyhez való viszonyulás, illetve a bizonytalanság kezelésének módszerei kultúránként eltérőek. A magyarokra jellemző a nagy hatalmi távolság, és a vezető ideáltípusa a jóindulatú autokratát mintázza. Ezzel szemben az angolszász kulturális háttérrel érkező vezető ideáltípusának megszemélyesítője a viszonylag kisebb hatalmi távolságot tartó demokratikusan irányító személy. A kultúraváltás rugalmasságát ezért mindenképpen előmozdítja a megfelelő adaptációs intervallumot biztosító változásmenedzselési stratégia, lehetővé téve a vállalatok vezetési módszereinek rugalmas fejlődését.

*ESETTANULMÁNY: Egy takarmánykeverő üzemet az új tulajdonos eredeti formájában, a már évtizedek óta ott dolgozó fizikai munkásokkal együtt vett át, és a termelés racionalizálását a lehető legkisebb költséggel akarta megoldani. Ebből adódóan, és az elmaradott vidéki-kistérségi környezet foglalkoztatási adottságaiból fakadóan nem volt lehetőség munkaerő-mobilizációra, de ez nem is volt szükséges, mivel az itt dolgozó*

*emberek már megfelelően megalapozott tapasztalatokkal, ismeretekkel rendelkeztek saját munkakörükben. Az első súrlódási pont a munkabiztonság területén adódott: az amerikai vezető alapszemléletét, mely szerint „az első a biztonság” a gyakorlatban nehezen adaptálták a munkások. Mikor a biztonsági öv becsatolásának elmulasztásáért valamint a munkavédelmi sisak viselésének elmulasztásáért is elbocsátottak két alkalmazottat, általános felháborodás támadt az üzemben. A vezetés határozott írásbeli utasítása, és a munkavédelmi előírások sorozatos megszegése már-már feloldhatatlan ellentétként feszült a vezetőség és a munkások között.*

A vezető eltökélt szándéka saját szempontjából nézve teljesen érthető, hiszen országában egy-egy ártalmatlannak tűnő mulasztásból fakadó baleset kapcsán komoly kártérítési perre számíthat a cég, a másik oldalon viszont a hirtelen és radikálisan új munkafeltételek és elvárások közé csöppent munkavállalók ellenállásának okai pedig arra a mélyen gyökerező, hazai kulturális beágyazódásra vezethető vissza, mely minden új és szokatlan elvárást személyes kritikaként értékeli.

## 5.2. SZERVEZETI KULTÚRA

A nemzet kultúrájában többé-kevésbé osztozik a társadalmi és gazdasági közösség valamennyi tagja. A gazdasági kultúra egy ország gazdasági fejlődésének adott állapota, amely magában foglalja azon normák értékek és viselkedésmódok együttesét, amelyek a gazdasági tevékenységek alapjául szolgálhatnak. A vállalat, mint a gazdaság termelő-és szolgáltató egysége, amely a gazdaság egységébe ágyazódva működik, sajátos normák,

értékek, gondolkodás-és magatartásmódok mentén szerveződik, amelyek közösen alakítják ki a vállalati image-t.

A szervezetek is – hasonlóan az egyénekhez vagy más csoportokhoz –, egy rájuk sajátosságosan jellemző érték-és normarendszerrel rendelkeznek, ami hatást gyakorol a szervezeti teljesítményre is (Fábián és mtsai, 2006.). Ezek az alapviszonyulások reprezentálták a vizsgált vállalatok értékrendjében és viselkedési mintáiban leképeződő filozófiákat, amelyek a vállalati ideológiákkal közösen határozzák meg a vállalati kultúrát.

A szervezeti kulturális viszonyokat taglaló kérdéseket, hogy a nemzeti és társadalmi beágyazottság feltérképezésére alkalmassá váljanak, főként „nyitott kérdések” formájában fogalmaztam meg. A kulturális attitűdök felmérésére irányuló zárt kérdéseket használtam, amelyek kódolását a trompenaars-i, valamint hall-i kategóriák szerint végeztem. A nyitott kérdésekre kapott válaszok esettanulmányokon keresztül való taglalása egyedi esetek megismerésére is lehetőséget nyújtott.

A helyi és az idegen vállalati kultúrák differenciált gyakorlatot folytattak, valamint eltérő technológiai szinten álltak. A tapasztalatok azonban azt mutatták, hogy viszonylag szoros határidőn belül alkalmazott hatékony személyzet-menedzselést megvalósító vezetési struktúra képes volt a kritikus pontokat összehangolni. A megfelelő menedzsmenttechnika kiválasztása azonban nem volt automatikus, az összehangolandó kultúrák magatartás-specifikációit szem előtt tartva kellett a menedzsmentnek azt kialakítani. A jellegzetes kulturális kötődések egymásra gyakorolt hatásainak 3. táblázatban bemutatott kultúra-váltásra gyakorolt hatásait tekintve ún. „asszimilatív” kultúraváltás valósult meg a vizsgált cégek mindegyikénél.



személyes kapcsolat, kevés adminisztratív szabályozó elemmel találkoztunk, hiszen a munkafolyamatok feletti ellenőrzés személyes és bizalmi kapcsolattartáson keresztül zajlott.

A hosszú időn át ilyen feladatstruktúrához szokott dolgozói réteg tehát idegenül érezte magát az új struktúrában, ahol alapvetően teljesítményre alapozott érvényesülési stratégiát kellett megtanulnia. Saját vizsgálataimban a válaszadók több mint 40%-a a Handy-féle modell alapján a „hatalmi-kultúra” és a „szerep kultúra” jegyeit együttesen viselőként jellemezte saját szervezetét (4. táblázat), amelyre jellemző a tisztán mérhető eredményekre alapozott teljesítményértékelés, valamint azt kiegészítendő a funkcionalitást, szervezeten belül betöltött pozíciót helyezi előtérbe a személyiséggel szemben.

#### 4. táblázat

**A változások után kialakult szervezeti kultúrák a Handy-féle besorolás szerint (%)**

| Hatalmi-kultúra | Szerep-kultúra | Feladat-kultúra | Személyiség-kultúra |
|-----------------|----------------|-----------------|---------------------|
| 43,59           | 48,72          | 7,69            | 0                   |

Forrás: saját adatgyűjtés

A rögzített beszámolók tanulsága szerint a vizsgált vegyes-kultúrájú szervezeteknél működő gyakorlat, a kulturális modellek vegyesen történő megjelenésére utalt.

Ezek az eredmények zömmel az iparág sajátosságából fakadóan kifejezetten rövid távú erőforrás-fejlesztési kockázatvállalási és siker-visszajelzési igényt tükrözik, mely az alapanyag-termelés szezonálisága miatt meghatározó a takarmányiparban.

A hazai munkavállalók arról számoltak be, hogy számukra nehéz volt az alkalmazkodás a működés fokozódó bürokráciájához, de ugyanakkor minden munkavállalónak személyre szabott és konkrétan megfogalmazott munkaköri leírások készültek, amely által feladataik letisztultak. Ennek az alapvető változásnak a munkavégzésre gyakorolt hatásáról számolt be az interjú-alanyok közel 57%-a, bár nem mindig azonos előjellel. Azoknál a cégeknél, ahol a korábbi struktúra személyiség-kultúrájának központi alakja megfelelt a hagyományos, autokrata szokásoknak, a munkavállalók nem értették, hogy miért is van szükség a „fölségesen sok adminisztrációra”. Egy további beosztott interjúalany, aki pedig olyan vállalatnál dolgozott, ahol a korábbi csúcsvezető saját szakmai bizonytalanságát a beosztottak munkájának irracionális „túlszervezésével” próbálta elfedni, arról számolt be, hogy a dolgozók többsége tisztább, egyértelmű irányítási helyzetben találta magát az új szervezetben. A szervezeti struktúra funkcionális egységekbe történő átszervezése minden esetben egyértelműbbé és hatékonyabbá tette a vizsgált vállalatok működését. Ez az objektív vállalati szerepekre, feladatokra épülő vezetési-szervezési gyakorlat alapozta meg a tényleges teljesítményre épülő ösztönzési gyakorlatot.

A beszámolók tanúsága szerint Magyarországon még mindig jellemző a nagy hatalmi távolság és az erős bizonytalanság-kerülési hajlam, ami félreértésekhez és problémákhoz vezet, mivel akadályozza a munkatársak elkötelezettségének erősödését, valamint növeli a változásoktól való félelmet. A megkérdezett külföldi vezetők közel 60%-a arról számolt be, hogy ezeknek a munkatársaknak a motiválása a nagyobb felelősségvállalásra, valamint kockázatvállalásra nagyon nehéz feladat.

A kulturális beágyazottság kérdésében a külföldi vezetők több mint háromnegyedének (85%) még mindig egyik legfőbb problémája a magyar

munkavállalók individualista szemléletmódja, ami megnehezíti a csapatmunkára való hajlandóságot, illetve felelősség- és kockázatvállalási hajlandóság alacsony volta, ami sokszor az aktív részvétel hiányában mutatkozik meg. Ezek az attitűdök a rendszerváltás után sem változtak meg alapjaikban, hiszen az emberek a mai napig kiszolgáltatottnak érzik magukat a „vezető pozícióban” ülőkkel szemben, ezért nem tudnak illeszkedni egy döntési felelősséggel felruházni akaró struktúrához. Eredményeim szerint, amikor a vezetés bízta a dolgozókat a véleménynyilvánításra, kritikáik megfogalmazására, illetve ötleteik felvetésére, az emberek többsége egyáltalán nem hitt abban, hogy a vezetést komolyan érdekelheti a véleményük. A nemzeti kulturális sajátosságok megfelelő vezetési módszerekkel történő integrálása azonban óriási kreatív energiákat szabadíthat fel, melyekből a „soknemzetiségű, azaz „multinacionális” cégek könnyen kiemelkedő eredményeket, vagy akár csak a mindennapi teljesítmény javulását érhetik el – megfelelő irányítással és ösztönzéssel.

Érdekes helyzet adódott, mikor két, a vizsgálatba bevont takarmánygyártó-és forgalmazó tevékenységet végző multinacionális cég fuzionált. A vezetői kar radikális változáson ment keresztül. A feladatok leosztása, illetve az új struktúrában szerepet kapó vezetők személyének kiválasztása nem okozott nehézséget, a kulturális attitűdök arra predesztinálták az egyesült céget, hogy minden funkcióra a lehető legmegfelelőbb személyt jelöljék ki. A felvásárlás előtt az egyik döntően szerepkultúrát (95%) követő cég volt, míg a másik cégnél vegyesen kaptak szerepet a hatalmi kultúra (85%) és a feladatkultúra (15%) elemei. Az egyesült szervezet koordinálási feladatai végül zökkenőmentesen zajlottak, mert mindhárom, párhuzamosan jelenlévő kulturális modellben a feladat megoldása állt a központban. A döntések bár bürokratikusnak hatottak,



mégis demokratikus, közösségi alapon kerülnek meghozatalra. A kiinduló szervezetek koncentrális, tudás-szakértelem bázisú hálószerű struktúrája megfelelő alapot nyújtott az egyesülés után kialakuló funkcionális alapon szerveződő, bár a méretnövekedésből adódóan szükségszerűen bürokratikusabban szabályozott szerkezetéhez. A működés hatékonyságát megfelelően támasztja alá a tipikusan team-kultúra, mely alapvetően célorientált, könnyen alkalmazkodni képes struktúrájú rendszer, és megfelelően ellensúlyozza a hatalmi-és szerepkultúrára jellemző, a környezeti változásokra nehézkesen reagáló struktúrát.

Saját munkakultúrájának megfelelően az alábbi esettanulmányban amerikai vezető igyekezett belevonni a döntéshozatalba a termelésvezetőt, aki a hazai tradícióknak megfelelően nem szívesen vállalja a véleménynyilvánítással járó felelősséget. A beszélgetésben nyomon követhető félreértéseket a két ország kultúrájának hatalmi távolságában található különbözősége okozza. Az eset jól mutatja, hogy vizsgálataim során a takarmányozási üzletágban is igazolódtak azok a szakirodalomban fellelhető alapvetéseket, melyek szerint Magyarország nagy hatalmi távolságú, bizonytalanságot kerülő, individualista és férfias kultúrájú országok csoportjába tartozik.

*ESETTANULMÁNY: Egy Amerikából érkezett középvezető az egyik takarmánykeverő üzemük korszerűsítéséhez kapcsolódóan egy elemzés elkészítését kérte a magyar termelésvezetőtől.*

*Megkérdezte tőle, hogy „Ennek az elemzésnek az elkészítése mennyi időt vesz igénybe?”*

*Beosztottja visszakérdezett: „Miért, mennyi idő alatt legyen kész?”*

*A vezető erre azt válaszolta, hogy „Ezt Önnek kell tudnia, hiszen Ön a szakember.*

*„Jó, – gondolta végig a termelésvezető – akkor a hét végére elkészítem.”*

*„Legyen a jövő hét közepe.” – hagyott neki valamivel tágabb határidőt a főnöke.*

*Mivel a kért elemzés a megbeszélte határidőre nem készült el, a főnök számon kérte a termelésvezetőtől, hogy „Miért nincs kész a munkájával időre?”*

*„Hét végére tényleg készen lesz!” – válaszolta.*

*„Miért csak a hét végére, hiszen arról volt szó, hogy mára elkészül!” – kapta fel a fejét a vezető.*

*A magyar beosztott kissé zavartan mentegetőzött: „Nem tudok ilyen bizonytalan körülmények között dolgozni!”*

### **5.2.1. A munkahelyi értékrend változásai**

A megváltozott munkakörnyezet, és vállalat-szervezési technikák alapvetően átrendezték a munkavállalók által felállított rangsorát a munkahelyi értékeknek.

A vizsgálatban domináns asszimilatív kultúraváltással jellemzően a felvásárló anyavállalat angolszász modellje jutott érvényre, a korábban Magyarországon gyakorlattá vált nagyvállalati emberi erőforrás-gazdálkodási gyakorlatot felváltva. Egy magyar nemzetiségű középvezető válaszó munkakultúrára vonatkozó jellemzése tükrözi az asszimiláció megkérdőjelezhetetlenségét a beosztottak szempontjából: „Biztos vagyok benne, hogy a jövőben a magyar munkavállalók be fogják építeni a vállalati kultúrájukba az új vezetőség által bemutatott elemeket, hiszen nyilvánvalóan ez lesz általánosan elfogadott, és válik a mindennapi gyakorlat részévé.”

Az 5. táblázatban bemutatott „változás előtti” adatsor tükrözi a rendszerváltás előtti időszak foglalkoztatáspolitikájának sajátosságait, a kiegyenlített bérezési rendszert, és a biztos foglalkoztatottságot. Az ehhez kapcsolódó értékmérők a 3. illetve a 4. helyre kerültek. A rendszerváltást megelőző időszakban a magyar munkavállalóknak még kevésbé volt fontos saját képességeik, készségeik kiaknázása a munkavégzés során, mint hagyományosan az angolszász munkavállalóknak. A szervezeti átalakulás során viszont az érdemi munka iránti igény is előtérbe helyeződött a munkavállalók által felállított rangsorolásban. A fenti változások okai keresendők a vizsgált időszakban nagymértékben emelkedő munkanélküliségi rátával (a 15-60 éves korosztály esetében a 2000-ben mérhető 5,2%-os munkanélküliségi ráta 2005-re 8,3%-ra, mintegy 62%-kal emelkedett; KSH adat) valamint a mérhető teljesítmény alapján differenciált bérrendszer bevezetésének, mely anyagi ösztönzőként már kapcsolódik a teljesítményértékelési-, illetve ösztönzési stratégiák vállalaton belüli újraszervezéséhez.

## 5. táblázat

### Munkahelyi értékek fontosságának átlagos rangsora a megkérdezett beosztottak körében

| Vizsgálati szempontok                           | Helyezés       |               |
|---|----------------|---------------|
|   | változás előtt | változás után |
| Érdemi munka                                    | 5.             | 4.            |
| Saját képességek kiaknázása a munkavégzés során | 6.             | 3.            |
| Önálló munkavégzés                              | 2.             | 5.            |
| A főnök személye                                | 1.             | 6.            |
| Munkabiztonság, stabil állás                    | 3.             | 1.            |
| Versenyképes fizetés                            | 4.             | 2.            |

Forrás: saját adatgyűjtés

Ezzel ellentétes tendenciát mutatott a „főnök” személyével szemben támasztott igény fontossága, a vizsgálati periódus előrehaladtával háttérbe szorult köszönhetően a személyiség-kultúra tévesztésének. A kezdeti időszakban első helyen jelölt érték-kategória napjainkra a 6. helyre helyeződött át.

### **5.2.2. Kultúraközi kommunikáció magyarországi jellemzői**

A hazai kultúr-környezetben a munkavállalói réteg kommunikációs készségei mind történelmi, mind a szociokulturális gyökerekre visszavezethető kihívásokkal volt terhelt még a 1990-es évek elején, de az azóta eltelt idő során is csupán a megoldás-keresés útján indultak el a szervezetek.

A hazai körülmények között a vállalati kommunikáció nemzetközi vetületének a vizsgálatban az egyik legfontosabb problémája a kontextusbeli különbözőségekből fakadt. A magyar nyelv jellemzően magas kontextusú, azaz keveset „magyaráz”, aki magyarul beszél, inkább a kommunikációs partnerével közös élmény-és ismeretanyagra bízva magát, sokszor csak ráutal a kommunikálni kívánt témára. Az ilyen kommunikációs stratégiához szocializálódott magyar dolgozók sokszor nem tudják helyén értékelnit a külföldi, alacsony kontextusú kommunikációhoz szokott főnökük közlési módszereit.

A másik, gyakori feszültségforrás a nyelvhasználat kérdése. A súrlódás fő oka abban keresendő, hogy amíg a magyar nyelv egy kis európai nyelv szemben az angollal, ami az üzleti világ kulcs-nyelvévé vált napjainkra. A nemzetközi üzleti tárgyalások, találkozók, képzések nyelve a szervezés helyszínétől függetlenül tehát többnyire az angol.

Az ideérkező külföldi vezetők véleményét is meghallgatva a kulturális eltérésekből adódó és kommunikációs problémáik a következőkben foglalható össze:

- az idősebb, 35-40 év feletti munkavállalói réteg nem szívesen vállal felelősséget a munkájáért, lassúak, nem hatékonyak.
- Az esetenként személyre szabott, dolgozókkal egyeztetett munkaköri leírások elkészítése ellenére hiányolják a tervezettséget a munkavégzésükben.
- Szembetűnően formálisnak látják a magyarok erősen hierarchikus szervezeti viselkedéshez való igényét.

A fenti vélemények és a kommunikációs stratégiák különbözőségére vonatkozó eredmények is alátámasztották a kutatás azon hipotézisét, miszerint a munkahelyen való tevékenységüket sokkal emocionálisabban élik meg a magyarok, hozzáállásuk partikulárisabb, jobban függenek a körülményektől.

A következő esettanulmány az eltérő kontextusú kommunikációs rendszerek közt fellépő félreérthetőségére példa:

*ESETTANULMÁNY: Az egyik cég magyar termékfejlesztője, aki már mérnökként több évtizedes gyakorlattal rendelkezett saját munkakörében, felháborodásáról számolt be, mikor a néhány héttel azelőtt kinevezett és a cég magyarországi telephelyére érkezett, nála mintegy 15 évvel fiatalabb, és érzékelhetően tapasztalatlanabb angol menedzser egy találkozó alkalmával elkezdte elmagyarázni neki, hogy az egyik piacvezető terméket milyen irányban kell továbbfejleszteni. Úgy érezte, hogy „azzal, hogy túlságosan nyilvánvaló dolgokat magyaráz el részletesen, megalázó helyzetbe hoz minket.”*

### **5.2.2.1. A kommunikációs stratégia változásai**

A kutatás egyik fő tárgya volt annak megállapítása, hogy miképpen tudnak együttműködni a magyar alkalmazottak és középvezetők a külföldi, idegen kulturális környezetből érkező (jellemzően amerikai, illetve angolszász országokból érkező nyugat-európai) vezetőkkel. Ez utóbbiak magukkal hozott sajátos értékrendjét, vezetési kultúráját, közlésmódszereit – melyeket az alkalmazottak a kommunikációs stratégiában követhetnek nyomon – hogyan fogadják el, és hogyan képesek adaptálni, saját munkamódszereikkel összhangba hozni a hazai kollégák.

A kérdőívben a kommunikációs stratégiára vonatkozóan a könnyebb kiértékelhetőség érdekében zárt kérdéseket fogalmaztam meg. A kapott válaszok alapján megállapítható, hogy az extern kommunikáció nyelve jellemzően a magyar nyelv, míg az intern kommunikáció nem kizárólag egy nyelvre korlátozódik, hanem praktikusán vegyesen használja fel az anyavállalat eredeti nyelvét – ami a vizsgált esetekben többnyire az angol volt – valamint a lokális magyar nyelvet. Az előző fejezetben már érintettem a nyelvismeret kölcsönösségének kérdését. A beosztottaktól, munkakörüktől függően eltérő mértékben várták el az angol nyelv elsajátítását. Ez sok esetben nehézkesnek bizonyult annak ellenére, hogy nyelvi képzést biztosítottak a munkavállalóknak. Ezek eredményessége a beiskolázottak tanulási hajlandóságának függvényében meglehetősen kiegyenlítetlen volt, továbbá annak ellenére, hogy összességében egyre nagyobb gyakorlatra és nyelvismeretre tettek szert a magyar munkavállalók, nehezményezték, hogy „a külföldiek elvárják tőlünk, hogy tökéletesen megértsük, amit angolul mondanak, anélkül, hogy akár lassítanának beszédükön.” A

vezetőség nyelvi intoleranciája másik területen is mérhető volt. Mivel a nyelvi képzések a beosztottak angol nyelvi oktatására korlátozódtak, a vezetői réteg elhatárolódása a helyi, magyar nyelv megismerésétől szembetűnő volt. A legtöbb megkérdezett külföldi közép-illetve felsővezető sajnálatos módon nem tesz, és nem is szándékozik erőfeszítéseket tenni minimális, alapszintű magyar nyelvismeret megszerzésére sem, pedig a munkavállalók –saját elmondásuk szerint – nagyra értékelnék főnökük ezirányú erőfeszítéseit. Bár a magyar nyelv elsajátítása az angolul beszélők számára nem egyszerű, az alapvető szavak, kifejezések megtanulhatóak, a munkavállalói lojalitás pedig ily módon is nagymértékben növelhető lenne – csekély erőfeszítéssel.

A kommunikáció struktúrájának másik vizsgált területe volt a Hall-i nomenklátúra szerinti kontextusbeli eltérések felmérése. A magyar nyelv jellemzően magas kontextusú nyelv. Ez azt jelenti, hogy az információ közlése során nem szükséges a már – feltételezhetően minden érintett fél által – ismert alapadatok folyamatos ismétlése, hiszen a felesleges lenne. Ezzel szemben az angolszász, amerikai kommunikáció kifejezetten alacsony kontextusú, ami annyit jelent, a körülményektől függetlenül, az egyértelműség kedvéért a kommunikátor az általa fontosnak vélt információt újra és újra elismétli a beszélgetés során, illetve az írott szövegben. A részletes és sokszor ismétlésekbe bocsátkozó közlésmód alkalmazásának oka saját kulturális beágyazottságában keresendő.

Ezekből a szélsőséges közlésmódbeli különbségekből adódik, az interjúk tanulsága szerint, magyar munkavállalók azon disszonáns érzése, hogy mikor a külföldi vezetők túlmagyaráznak nyilvánvaló, számukra egyértelmű feladatot, akkor esetleg lenézik őket, vagy bizalmatlanok velük. A kommunikációs zavar oly módon képeződik le a vezetői rétegben, hogy a

magyarok által gyakran meg nem magyarázott „félszavak” félreértésekhez vezetnek, ezért többször kell visszakérdezni, hogy lehetőséget kapjon a dolgozó hibája kijavítására. A végső eredmény azonban mégis az, hogy a dolgok hazai értelemben vett „túlmagyarázása” után a dolgozó már nem figyel oda a sokszor talán tényleg fontos instrukciókra, és ugyanolyan rosszul végzi el a feladatot, mintha főnökei nem látták volna el a kellő instrukciókkal. A félreértéseket valójában az okozza, hogy egyik fél sem látja át a közlésmód mögött rejlő valós indíttatásokat, hanem feltételezésekbe bocsátkozik ezekkel kapcsolatban. Ezek a – legtöbbször tévesnek bizonyuló – következtetések vezetnek a kommunikáció hamisságához, torzulásához. Egymás közlésmódjának megismerése, illetve a megismertetés szervezett módjának kidolgozása, az erre irányuló képzés fontosságának felismerése elengedhetetlen lenne a vizsgált (magyar-angolszász) kulturális keveredésű vegyes vállalatok kommunikációs hatékonyságának fokozásában, a rugalmas, fejlődőképes pozíció eléréséhez, a tanuló-vállalati attitűd tényleges megvalósításához.

A kommunikációs stratégiák időorientáltság mentén történt vizsgálata tanulságos eredményt hozott. A felvásárló-kultúra jellemzően monokronikus időorientáltságú volt, így egy-egy megbeszélés során kifejezetten zavart okozott a polikronikus feladatkezelésű magyar résztvevők „kapkodása a témák között”, a „problémák párhuzamos felvetése”. Ugyanakkor más, összetettebb szituációkban már számukra is kényszerűen elfogadandónak bizonyult a szinkronikus kommunikáció, hiszen „bár nyilván nem elég hatékony, de a szükség szüli a bonyolult, összetett munkafolyamatok gyors megoldásában.”

A kérdőív egyik kérdése konkrétan rákérdez a szervezeten belüli kommunikáció szerveződésére. A válaszadók az új struktúrában



egybehangzóan a heterarchikus szerveződést jelölték meg, utalva a csatornák kétirányúságára, visszacsatolási lehetőségre, ezáltal a preferált csapatmunka előtérbe helyeződésére. A munkavállalók sokszor utaltak az új struktúra azon hiányosságaira, melyek a nyílt, de még nem kellően szervezett kommunikációs csatornák használatából fakadtak. A kötetlen beszélgetések során azonban a beosztottak beszámoltak személyes tapasztalataikról is, mely szerint néhány felsővezető egyszemélyi „mikrovezetőként” arra törekszik, hogy minden folyamatot saját kontroll alatt tarthasson, és bár elvárásaként fogalmazta meg, hogy „önállóan tudjanak a beosztottak döntéseket hozni”, azért személyes szupervíziója alatt tartotta őket. Ez a fajta kommunikáció hamis, nem eredményezheti a szervezet hatékony működését. A beszámolók szerint mélyen aláásta a dolgozói és középvezetői réteg lojalitását és elkötelezettségét, mely a fluktuációs tendenciákban is kifejeződött.

### 5.3. A FOGLALKOZTATÁSI STRUKTÚRA ÁTALAKULÁSA

A kérdőív foglalkoztatási struktúrára vonatkozó kérdéseire kapott válaszok tendenciózus átalakulásokat vázoltak fel. A válaszadók jellemzően arról a tendenciáról számoltak be, hogy a korábbi merev, szigorúan meghatározott és ellenőrzött szakképesítés, illetve szakirányú végzettséggel kapcsolatos előírások lazultak, és az új vezetés inkább arra volt kíváncsi, hogy „valójában a gyakorlatban mit tud” a jelölt, illetve a munkavállaló. Az elvárások munkavállalói kategóriánként is differenciálódtak. Míg a termelésben dolgozó, fizikai munkások esetében inkább a munkához való hozzáállás, affinitás számított, és formálisabbá vált a szakképesítés vizsgálata, előtérbe került a tanulni akarás, a továbbképzésekhez való

hajlandóság, valamint olyan személyes értékmérő tulajdonságok, mint a célratörő, precíz munkavégzésre való törekvés, a rugalmas, gyors feladatmegoldó képesség, a cég iránt tanúsított lojalitás, valamint mobilitás. A szellemi munkát végző gárda esetében más prioritások mentén történt a kiválasztás, a felsőfokú végzettség minden vizsgált esetben alapkövetelmény volt, valamint a meggyőző szakmai felkészültség elengedhetetlen kiegészítője volt az előbbieken már taglalt elvárt személyes hozzáállásnak.

A munkavállalói struktúra vizsgálata kiterjedt a munkavállalói kategóriák méretének feltérképezésére, illetve az átlagéletkor változásának felmérésére, mely mutatók a szervezeti működés hatékonyságában szerepet játszó humánerőforrás-tényezők. Munkavállalói szintenként a foglalkoztatottak száma szerinti megoszlás arányait tekintve egy irányba ható tendenciákat tükrözött, hiszen a válaszadók egybehangzó állítása szerint a menedzsment mérete egyértelműen csökkent, egy esetben 4-7 főről 1-3 főre, más esetekben a 10 fő feletti vezetői gárda csupán 4-7- főre zsugorodott a szervezeti átalakulása után. Ezek a tendenciák a felvásárlás utáni szervezeti átalakulásokkal együtt átláthatóbb és rugalmasabb működési mechanizmust tettek lehetővé.

A munkavállalók átlagéletkor alapján történő megoszlását mutatja be a 6. táblázat. A viszonylag fiatal felsővezetői rétegben található, döntően külföldi menedzserek átlagosan mintegy 10-12 éve vannak a cégnél. Az anyavállalatnál, illetve annak külföldi leányvállalatánál eltöltött néhány éves tréningperiódus után kerültek a magyarországi leányvállalat élére, melyet feladatuk volt az anyacég üzleti szemlélete, filozófiája szerint felépíteni. Alattuk helyezkedett el egy úgynevezett junior menedzseri réteg, ahol az átlagéletkor alacsonyabb, és a cégnél eltöltött éveik száma is kevesebb,

átlagosan 4-6 év. Kinevezésük célja a csúcsvezető által alkalmazott, a cég jellemző vezetési stratégiáinak megismerése, betanulása, várhatóan ezek a „manager trainee”-k a jövőben az itteni top-managerekhez hasonló feladatot kaphatnak az anyavállalat terjeszkedése során.

## 6. táblázat

### A munkavállalók átlagéletkora és munkaviszonyának időtartama foglalkoztatási kategóriák szerint (év)

| Kategória                  | Átlagéletkor | Vállalatnál eltöltött idő |
|----------------------------|--------------|---------------------------|
| Felsővezető                | 35-45        | 10-12                     |
| Közép- és junior menedzser | 25-30        | 4-6                       |
| Diplomás alkalmazott       | 25-40        | 5-6                       |
| Adminisztratív dolgozó     | 38-42        | 10-15                     |
| Fizikai munkás             | 30-50        | >15                       |

Forrás: saját adatgyűjtés

A cégnél eltöltött átlagos munkaviszony a hierarchiában lefelé haladva minden megkérdezett szervezet esetében tendenciózusan emelkedik. Míg a diplomás alkalmazottak 5-6 évig, az adminisztratív dolgozók 10-15 évig, a fizikai munkások átlagosan több mint 15 évig dolgoznak egy helyben, a cég alkalmazásában. Ezeknek a tendenciáknak az okai a hazai munkaerő-piaci sajátosságokban, valamint a foglalkoztatási helyzet regionális jellemzőiben keresendők. A vidéki környezetben élő fizikai munkások általában alacsony képzettségűek, és a mobilizációs hajlandóságuk is alacsony. Munkavállalási lehetőségeik így beszűkülnek, mivel a helyben elérhető, egy munkavállalóra eső munkahelyek száma alacsony, térségenként többnyire csak egy olyan munkáltató található, melynél elhelyezkedési lehetőségre számíthatnak. Meg kell jegyezni, hogy a 1990-évek során szétesett szövetkezeti rendszer, mely a vidéki térségben

fellelhető munkalehetőségek zömét biztosította, olyan úrt hagyott maga után, melynek betöltése a mai napig kritikus, az ilyen szociális és foglalkoztatottsági helyzetben és helyen élő emberek törekszenek munkahelyeiket minél hosszabb távon, lehetőleg munkaképes koruk végéig megtartani.

### 5.3.1. Mobilizációs tendenciák jellemző irányai

Az 1980-as években már kézzelfoghatóvá váltak azok a válságtünetek, melyeket az állami támogatások fokozatos visszaszorulása okozott, és a mezőgazdaság nemzetgazdaságon belül betöltött szerepének folyamatos visszaszorulását eredményezték. Mindez a foglalkoztatás csökkenésében is megmutatkozott.

## 7. táblázat

### A vizsgált szervezetekben alkalmazásban állók létszámának változása

(%)

|   | Fizikai | Szellemi | Összesen |
|---|---------|----------|----------|
| Foglalkoztatottak átlagos létszámának változása 2003 után | -9,3    | -4,1     | -8,8     |

Forrás: saját adatgyűjtés

A 7. táblázat adatai szerint a munkaerő-felhasználás átlagosan közel 9%-kal csökkent a takarmányipari nagyvállalatoknál, amely összefüggésbe hozható az ágazat nemzetgazdaságon belüli helyzetével, valamint az új tulajdonosok által meghonosított humánpolitikai koncepciók térnyerésével. A fizikai dolgozók nagyfokú, 9%-ot meghaladó leépítési rátájának egyik oka a technológiai fejlesztések bevezetésében keresendő – mellyel

nagyarányban kiválthatóvá vált az élők munkaeő, másrészt a termelési volumen csökkenése is erősítette a fenti tendenciát. A foglalkoztatottság szintjének csökkenése reprezentálta az ugyanezen időszakban, a mezőgazdaság egészére vonatkozó foglalkoztatási adatokat – amelyeket a KSH „Mezőgazdasági Termelés, 2004” című kiadványában (2005) tett közzé – azaz a mintegy 6 százalékpontos csökkenést.

A vizsgált vállalatok emberi erőforrás-gazdálkodásának hatékonyságára, illetve a HR egymásra épülő funkcióinak vizsgálatára alkalmas mutatószámként az éves fluktuáció mértékét határoztam meg. A fluktuáció adott időszakra vetített mértékének kiszámítását az alábbi képlet segítségével végeztem el:

$$\text{Éves fluktuáció} = \frac{\text{Elmúlt évben távozott dolgozók létszáma}}{\text{Éves átlagos dolgozói létszám}}$$

Az éves fluktuáció megmutatja az adott vállalkozásnál a vizsgált időszakra eső ki-és belépések számát, egymáshoz viszonyított arányát. A vizsgált takarmányipari vállalatok esetében a magas fluktuációs érték átmeneti jellegű volt, a szervezeti változtatások időszakában lezajló szervezetfejlesztési törekvéseket, illetve leépítéseket tükrözte. Vizsgálataim visszaigazolták azt az általánosan érvényes tendenciát, hogy a fluktuáció elsősorban a leginkább konvertálható tudással rendelkező dolgozók körében ér el magasabb értékeket (8. táblázat).

A felvásárlás előtti, hagyományos nagyvállalati struktúrában összességében alacsony, mintegy 5%-os fluktuációs index volt mérhető. Ezen belül is a középvezetői rétegben volt a legmagasabb, 7,2%-os értéket érve el.

## 8. táblázat

### Éves átlagos munkaerő-forgalom munkavállalói kategóriánként (fluktuáció, %)

| Időszak                     | Fizikai munkás | Beosztott diplomás | Közép-és junior menedzsment | Felső menedzsment | Összesen |
|-----------------------------|----------------|--------------------|-----------------------------|-------------------|----------|
| Felvásárlás előtt           | 4,3            | 6,8                | 7,2                         | 2,5               | 5,2      |
| Átszervezési időszakban     | 13,4           | 15,7               | 18,3                        | 21,5              | 17,2     |
| Kialakított új struktúrában | 9,6            | 11,4               | 13,3                        | 7,6               | 10,5     |

Forrás: saját adatgyűjtés

A szervezeti átalakítások legdinamikusabb időszakában minden munkavállalói kategória esetében lényegesen magasabb fluktuációs arányokat tapasztaltunk (átlagosan meghaladta a 17%-ot), melyeken belül a felső menedzsmentet érintő átszervezések aránya kiemelkedő, több mint 21%-os mértékű volt. A legkevesbé érintett munkavállalói réteg a fizikai munkások kategóriája volt, de esetükben is a többi vizsgált időszakhoz képest magas, mintegy 13%-os értéket regisztrálhattunk. Az új tulajdonosi szerkezetű és szervezet felépítésű, sokkal inkább profitorientált működési struktúrában rugalmasabb, a piaci változásokat gyorsabban követni képes humán-struktúrát alakított ki a menedzsment, amelynek sajátossága a korábbinál flexibilisebb foglalkoztatási stratégia, melyet a mobilizációs mutatók az átalakulási időszakhoz képest alacsonyabb, de dinamikus értéke jelez. Az átlagosan 10% körül mozgó fluktuációs index a munkavállalói szerkezet rugalmas, versenykörnyezethez alkalmazkodni képes humánstratégiát tükröz.

Az átalakulás utáni időszak foglalkoztatási politikájában bekövetkező radikális változásokból adódó elbocsátásokból, új munkaerő-felvételből, illetve a megváltozott munkakörülményeket nem toleráló munkatársak önkéntes távozásából adódó változások után a munkaerő-forgalom tehát egyensúlyi szintre rendeződött. Az interjúk során kialakult kötetlen beszélgetések alkalmával arra derült fény, hogy a külső mobilizáció jóval nagyobb mértékű volt az értékesítési üzletágban, annál is inkább, mivel ezt a tevékenységet a megkérdezett cégek több mint 80%-a kiszervezte a cégből és vállalkozói szerződések alapján végeztette a továbbiakban.

A belső mobilizáció folyamatait négy fő kategória alapján vizsgálta a kérdőív:

1. „fizikaiból fizikaiba”
2. „fizikaiból szellemibe”
3. „szellemiből szellemibe”
4. „szellemiből fizikaiba”

## 9. táblázat

### Éves belső fluktuáció (%)

|                | Fizikaiból fizikaiba | Fizikaiból szellemibe | Szellemiből szellemibe | Szellemiből fizikaiba |
|----------------|----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Változás előtt | 50                   | 10                    | 35                     | 5                     |
| Változás után  | 35                   | 25                    | 40                     | 0                     |

Forrás: saját adatgyűjtés

Az összes megkérdezett vállalkozás adatait figyelembe véve képzett arányszámok (9. táblázat) azt mutatták, hogy a változások után a belső fluktuáció jóval kiegyensúlyozottabbá vált, aminek lehetséges oka abban

keresendő, hogy az elmúlt rendszer rugalmatlan foglalkoztatási struktúrája a piaci viszonyok közt kialakult nyugati munka-kulturális modell integrálásával felszabadult, immáron jóval nagyobb teret engedve a szervezetben belüli karrierépítésnek, akár a fizikai dolgozók szellemi munkakörbe való előrelépésén keresztül.

Az egyes vállalkozásokon belül tapasztalható munkaerőmozgások tendenciája, gyakorisága, illetve az elmozdulások irányultsága jellemző módon változott a szervezeti átalakulás során, illetve az azt követő időszakban. A korábbi időszakot jellemző, leginkább szimplán a kapcsolati tőke révén kifejeződő szakmai előrejutást lassan, de tendenciózusan elkezdte felváltani az eleinte a képzettség fokozottabb figyelembevételével kialakított, majd később az ennél még inkább hangsúlyosabbá váló szakmai hozzáértés, tapasztalat előtérbe helyeződése, mely egyetlen lehetőség a szakmai kompetencia érvényre juttatásának. Ez a szembetűnő változás a belső mobilizációs tendenciák körében elsősorban a fizikai- illetve a beosztott szellemi-munkaerő előbbre jutásának lehetőségeivel kapcsolatban fogalmazódott meg az interjúalanyokban, valamint ez az új típusú kiválasztási szempontrendszer jutott érvényre mindinkább a külső körből történő munkaerő-felvétel esetében is. Ezzel a korszerűbbnek bizonyuló szelektációs módszerrel lehetőségük nyílt a vállalat humánstratégiájának kialakításáért felelős vezetőinek a korábban gyakori, a szervezetfejlesztésre gyakorolt káros hatások, ellentmondások, gátak kiiktatására, melyek során a munkatársak (kijelölt vezetők) elfogadásának hiánya olyan felesleges feszültségeket keltett a munkatársak többségében, mely megbénította a szervezeti szintű hatékony együttműködést. Ezzel ellentétben a szakmai kompetencia kiválasztási szempontként való előtérbe helyezése, kedvez a hatékony működésnek, rugalmasabbá teszi a struktúra egészét, ezáltal a



szervezet minden tagja számára átláthatóbbá válik a karrierfejlesztés globális koncepciója, melyet a kedvező mértékű és irányultságú mobilizációs törekvések is megfelelően támogatnak.

### **5.3.2. Munkacsoportok – csapatmunka jellemző összefüggései**

A csoportmunka vállalati kultúrát meghatározó tényezőrendszerét Berde (2003) a munkafeladat megoldásra létrehozott csoportképző ismérven keresztül mutatta be. A mezőgazdasági termelés jellegének megfelelően a tevékenység, termék, és csoportösszetétel alapján két sajátos csoporttípus különíthető el. Állandó- és változó csoportok felállítása válhat szükségessé a fenti tényezők figyelembevételével. Vizsgálataimban az angolszász kultúra asszimilatív térnyerésével a Berde által bemutatott mezőgazdasági munkaszervezési modell némiképp torzult, illetve új csoportszervezési gyakorlatokat vett fel a takarmányiparban.

A válaszadók ezirányú kérdésekre adott válaszai arra engedtek következtetni, hogy a munkatársak aktív részvétele, valamint a célok és feladatok személyes problémaként való megértetése szoros összefüggésben áll a csapatmunka sikerével és hatékonyságával. A hatékony munkacsoportok kialakításánál az interjúk tanulsága szerint azok a stratégiák váltak be leginkább, melyek figyelembe vették a nemzeti kulturális jellemzőket is, és szervesen igyekeztek beépíteni az új, vegyes kultúrájú szervezet működésébe, működtetésébe. Az eddigi ismeretek és eredmények alapján a takarmányiparban a változó összetételű, feladat-orientáltan létrehozott csapatokban való munkavégzés tűnik a leghatékonyabbnak.

A kiinduló struktúrában a központi vállalatirányítási rendszerekben működő szervezetek hagyományos, állandó csoportszerveződését az átalakulás után fokozatmentesen vette át az angolszász-és nyugat-európai munkakultúrában elterjedt szakma-specifikus alapokon szerveződött team-munka. Az adott feladat jellegéből fakadóan olyan időszakos, vagy állandó jelleggel működő team-jelegű munkacsoportokat hoztak létre, melyek szerveződésének alapja nem a megszokott szervezeti tagozódás volt, hanem a cég bármely dolgozója, aki téma-specifikusan érintett volt, meghívást kapott az egy adott projekt lebonyolítására létrehozott teambe. Ez az újszerű, és a vizsgált esetekben az alkalmazottak adaptációját nem segítő, átmenet nélkül bevezetésre kerülő megváltozott szerveződési modell, munkakultúra a meglévő szervezettel együtt átvett vezetői pozícióban lévő emberek számára sokszor problémát okozott.

*ESETTANULMÁNY: az egyik megkérdezett középvezető arról számolt be, hogy az amerikai tulajdonszerzés után a magyar középvezetői réteg nem maradhatott tovább a vállaltnál, mert kevesebb, mint egy év alatt kiderült, hogy a hosszú évek alatt beágyazódott szervezési – vezetési metódus frissítésére alkalmatlanok voltak. Az új elvárások közül számára következők okozták a legtöbb gondot:*

- nem voltak képesek értelmezni a projektteam munkát;*
- a teljesítményelvárások nagyságrendekkel feszebbé váltak, melynek sem ők nem tudtak megfelelni, sem a beosztottaikat nem tudták eredményesebb munkavégzésre sarkallni, az újonnan bevezetett teljesítményértékelési rendszert sem sikerült saját csoportjukon belül érvényre juttatni;*

- a zárt ajtós tárgyalásokhoz szokott vezetői réteg nem volt képes biztosítani a szabad információ-áramlást az újszerű elvárásoknak megfelelően;
- nyelvi problémák adódtak, mivel az angol nyelv elsajátítását sokan megtagadták.

*Elvárás lett volna a szervezeten belül erőteljesen terjedő amerikai típusú üzleti kommunikáció adaptálása, mely a megbeszélések szociális részét igyekezett teljesen elhagyni, és hatékony idő-felhasználással (time-management) kizárólag és azonnal a kritikus pontok megvitatására térni. A felső vezetés összességében azt a nehezen értelmezhető kifogást fogalmazta meg velük kapcsolatban, hogy „teljesítményük és magatartásuk nem volt elfogadható”.*

*Ettől merőben eltérő képpel is találkoztunk, egy másik vállalat esetében a szervezeti struktúrában jóval több integrációs elem volt fellelhető a beszámolók alapján. A feladatorientált team-ek felállítására és a működésük adaptációjára több időt hagyó, türelmesebb menedzsment visszatekintve erre az időszakra nem bánta meg ezt a döntését, hiszen végül egy hatékonyan működő egységbe sikerült szerveznie munkavállalóit anélkül, hogy a már alapos helyismerettel rendelkező munkavállalóktól megszabadulni kényszerült volna, és sok energia és ráfordítás árán új embereket kellett volna betanítania.*

A szervezet hatékony működéséhez mindenképpen hozzájárult a szervezeti struktúra egyszerűsödése, melyet a korábbi ábrákon már bemutattam. A feladatkörök megfelelő megosztásával és delegálásával átláthatóbb struktúrát hoztak létre.

### **5.3.3. Új menedzsment stratégiák és emberierőforrás-fejlesztési koncepciók**

A nemzetközi vállalatok jelentős számú foglalkoztatottja országonként különböző, az ország kultúrájától, gazdasági-társadalmi környezetétől, valamint sajátos szabályozási rendszerétől függő szemlélettel, munkához való hozzáállással bírnak. Egy új országba való belépéskor a vállalat korábbi tapasztalataira tud hagyatkozni, és az alapján próbálja meghatározni a szükséges személyzeti összetételt (Daniels és Radebaugh, 1995).

#### ***5.3.3.1. A személyzetmenedzselési funkciók változásai***

Az alkalmazotti felelősségvállalás szüksége új elvárásként jelent meg a felvásárlás utáni menedzsment részéről. A felvásárló vállalatok menedzserei a kommunikációs struktúra átszervezésével, és a részvétel fokozásával kívánták a dolgozói szerepvállalást ösztönözni. A felvásárolt vállalatok, korábbi hierarchikus irányítási modelljéhez szokott munkavállalói rétege azonban nehezen értelmezte az új menedzsment ösztönző törekvéseit. A horizontális kommunikációs csatornák megnyitásai mellett a team-kultúra kialakítása is fontos szerepet kapott a helyi alkalmazottak döntéshozatalba és az ezzel járó felelősségvállalásba való bevonásában. A politikai és gazdasági értelemben is kivívott demokrácia és szabadság sok esetben a tehetetlenség és a kiszolgáltatottság érzésével párosult, mivel az új környezettel kapcsolatos tapasztalat hiányzott. Ez maga után vonta az új értékek elutasítását és ezzel párhuzamosan a részvétel

problematikáját, ami sok esetben a menedzsmenttel szemben kifejlődő bizalmatlanságban csúcsosodott ki. A felvásárló vállalat és a felvásárolt cég szervezeti kultúrájának nagyfokú különbözőségéből következően az új magatartáskultúra megismertetése a dolgozókkal hosszú távú folyamatnak bizonyult.

A humánerőforrás-gazdálkodási tevékenységek közül az emberi erőforrás biztosításával kapcsolatos tevékenységeket, az alkalmazás, fejlesztés, motiváció feltételeinek megteremtésével, illetve a munkavállalók elégedettségének vizsgálatával kapcsolatos szempontokat vizsgáltam. Az átalakulás során a szervezeti kultúrákhoz kapcsolódóan átrendeződött a vizsgált funkciók megjelenési aránya (10. táblázat). A válaszok között legnagyobb arányban a munkaügyi kapcsolatok ápolása jelent meg (95%) a változások előtti időszakra vonatkozóan. Ez a funkció a változások után is megtartotta fontosságát, mellette első helyre ugrott az ösztönzés (100%) és az erőforrás biztosítás (100%), melyet a toborzás, kiválasztás, munkaviszony létesítés funkciókon keresztül a válaszadók mindegyike megjelölt, mint a gyakorlatban is alkalmazott tevékenységet. Elmondhatjuk, hogy a felvásárló kultúra térnyerésével erősödött a személyzeti terület legtöbb funkciója, mint a munkakör értékelés (76,2%), munkakör-tervezés (71,4), munkaerőigény előrejelzés (61,9%), munkaerő-fejlesztés (66,7), változásmenedzselés (57,1%). Az erősödő funkciók közül is kiemelkedik a teljesítményértékelés (95,2%) és a vállalati kommunikáció (90,5%) funkcióinak erőteljesebb előtérbe helyeződése, valamint szembetűnő a bevezetés és betanítás (42,9%) funkciójának háttérbeszorítása. Ez utóbbi eredmény egybecseng Berde (2003) mezőgazdasági vállalatok EEM tevékenységét elemző vizsgálatával, miszerint az ágazatban „...a megfelelő szakképzettséget elvárásaként fogalmazzák meg a felvételre jelentkező

munkaerővel szemben, mivel a jövedelemviszonyok nem teszik lehetővé a képzések finanszírozását...”.

## 10. táblázat.

### A vizsgált személyzetmenedzselési funkciók arányának változásai (%)

| Funkciók megnevezése          | Funkciók aránya (%) |               |
|-------------------------------|---------------------|---------------|
|                               | változás előtt      | változás után |
| Munkaügyi kapcsolatok ápolása | 95,2                | 95,2          |
| Munkakör értékelés            | 42,9                | 76,2          |
| Munkakör-elemzés, tervezés    | 33,3                | 71,4          |
| Ösztönzés                     | 71,4                | 100           |
| Munkaerőigény előrejelzés     | 47,6                | 61,9          |
| Munkaerő-tervezés             | 52,4                | 61,9          |
| Erőforrás-biztosítás          | 61,9                | 100           |
| Bevezetés, betanítás          | 66,7                | 42,9          |
| Munkaerő-fejlesztés           | 52,4                | 66,7          |
| Teljesítményértékelés         | 57,1                | 95,2          |
| Vállalati kommunikáció        | 42,9                | 90,5          |
| Változásmenedzselés           | 33,3                | 57,1          |

Forrás: saját adatgyűjtés

A szervezeti magatartással foglalkozó menedzsment-szakirodalomban is tapasztaljuk a szervezeti tanulás szerepének fölértékelődését (lásd Bakacsi, 1996; Cyert és March, 1963; vagy Weick és Westley, 1996), mely tendenciózan visszaköszön a vizsgált emberierőforrás-menedzsment akcióik rangsorának átrendeződésében. A Blackler (1995) és Gardvin (1993) által is bemutatott „tudás munkásai” (knowledge workers), a „tudás-intenzív cég”, rajtuk keresztül a tényleges „tanuló vállalat” létrejöttéhez a vizsgálatok során bemutatott személyzet menedzselési akciók további fejlesztése elengedhetetlen feltétel.

A vállalkozások humán-menedzsment funkcióinak mutatószámaként az átlagos munkavállalói létszámra vetített személyzeti munkatársak számát vizsgáltam. Mivel a korábbi, nagyvállalati szervezetben a személyzeti

funkciókat részben az operatív vezetők munkakörük részeként látták el, egy-egy fő személyzeti munkatársra többnyire csak egy-egy feladat hárult. Az átszervezések során a munkavállalói létszám átlagosan közel 9%-os csökkenést mutatott, miközben a személyzeti munkatársak létszáma nőtt (11. táblázat). Ez a tendencia a funkciók előtérbe helyeződését tükrözi. A 100 fő munkavállalóra jutó személyzeti specialisták száma mintegy megduplázódott, de ezzel párhuzamosan az elvégzendő feladatok is megnövekedtek. Az operatív szintű vezetők feladatköréből kiemelték a humán erőforrás funkciókat, így a HR munkatársak személyenként elvégzendő feladatainak száma a korábbi egyről 2-3-ra emelkedett.

## 11. táblázat.

### Átlagos munkavállalói létszám és 100 fő foglalkoztatottra jutó személyzeti specialisták száma

| Időszak          | Átlagos foglalkoztatotti létszám | 100 főre eső személyzeti specialisták száma |
|------------------|----------------------------------|---|
| Átalakulás előtt | 325                              | 1,23  |
| Átalakulás után  | 296                              | 2,7   |

Forrás: saját adatgyűjtés

### 5.3.3.2. Képzési koncepciók és stratégiák

A hiányzó menedzsmenttudás vagy know-how átadásának több módszere is kínálkozott: a megkérdezett vállalati vezetők a vállalaton kívüli (off site) tréningek, kisebb részben a japán mintára megvalósított vállalatorientált képzések, illetve a vezetői réteg képzése mellett korlátozott mértékben a fizikai és adminisztratív dolgozók fejlesztésének fontosságáról számoltak be a kötetlen beszélgetések alkalmával.

A tréning költségek vizsgálatára vonatkozóan a tréningek átlagos költségeire, illetve azok súlyozására, valamint a tréningprogram jellemző elemeire vonatkozó kérdések megjelenítését is fontosnak tartottam a kérdőívben. A személyzet –és szervezet-fejlesztő törekvések szervezeti stratégiában megjelenő súlyát legjobban az átlagos költségráfordítással lehet nyomon követni.

A válaszadók 66%-a válaszolta azt, hogy szervezetük a tevékenység-specifikus képzésekre fordítja az összes tréningköltség 80%-át, csoportépítésre és együttműködés-fejlesztésre pedig 20 %-os költségráfordításról számoltak be. A tevékenység-specifikus képzéseken belül a hangsúly a teljesítménynövelésre és a hatékonyság fokozására esett, mely irányokra a költségeken belül összesen mintegy 48%-ot fordítottak. Figyelemre méltó az a tény, hogy válaszadók mindegyike arról számolt be, hogy vállalatuk egyáltalán nem áldoz a konfliktus-kezelési technikák elsajátítására, illetve a kulturális különbségekből adódó feszültségek feltárására. Ezen problémákat a szervezet tagjainak egyénileg kellett, és kell a mai napig megoldaniuk. (12. táblázat)

A tréningköltségek minden megkérdezett esetben emelkedő tendenciát mutatnak, a szervezeti változást követő első évben átlagosan 10 millió forintra tehető ráfordítást követően.

A beszámoló tanulsága szerint folyamatosan nőnek a külföldi tréningek, elsősorban a középvezetői réteg számára (erről az amerikai illetve német és hollandszékhelyű anyavállalattal rendelkező cégek válaszadói számolhattak be).

A képzéseken résztvevők száma tendenciózus képet mutat: a hierarchiában felülről lefelé haladva csökken, a középvezetői szint alatt szinte csak nyelvi képzésben részesülnek a beosztotként dolgozók. Ez a



tendenciózus különbségtétel kivétel nélkül minden megkérdezett esetében tetten érhető volt, a vezetői kar és a beosztottak képzése közti nyilvánvaló szakadék azonban azokban az esetekben (a megkérdezettek 43%-a) nem volt (mert nem lehetett) ennyire markáns, ahol a vezetői kar képzését is elhanyagolták.

## 12. táblázat

### A tréningköltségek átlagos megoszlása az alkalmazott képzési struktúrának megfelelően (%)

| Témakörök                                | Átlagos költségráfordítás |
|--|---------------------------|
| Tevékenység-specifikus képzések          | 80%; ebből:               |
| Nyelvi képzés                            | 15                        |
| Változásmenedzselés                      | 17                        |
| Teljesítménynövelés                      | 25                        |
| Hatékonyág-fokozás                       | 23                        |
| Szervezetfejlesztés                      | 20%; ebből:               |
| Csoportépítés                            | 10                        |
| Személyiség-fejlesztés                   | 4                         |
| Karrier-menedzselés                      | 4                         |
| Egyéb készség-és képességfejlesztés      | 2                         |
| Különbségekből adódó problémák feltárása | 0%; ebből:                |
| Konfliktuskezelés                        | 0                         |
| Problémamegoldás                         | 0                         |
| <b>Összesen</b>                          | <b>100%</b>               |

Forrás: saját adatgyűjtés

A HR költségmutatók közül az egy főre vetített képzési költség hányadot, mint személyzetfejlesztési mérőszámot vizsgáltam (13. táblázat), amelyet a következő képlet segítségével határoztam meg:

$$\text{Képzési költség hányad (\%)} = \frac{\text{Képzési költség (Ft)} * 100}{\text{Munkaerő költség (Ft)}}$$

A vállalatok integrált munkakultúrájú humánstratégiája igen magas képzési költséghányadot eredményezett. Míg korábban az iparágban jellemzően alacsony, 6%-os képzési költséghányadot értek el a vállalatok, a kultúraváltással ez az arány több, mint négyszeresére, 28,1%-ra nőtt. A képzési költségek nagy aránya mögött meghúzódó legsúlyosabb okok között a vezetői réteg külföldi (többnyire az anyavállalat székhelyén zajló) képzésének magas költségei, valamint a beosztottak nagy létszámára kiterjedő csoportos nyelvi képzések megjelenése szerepelnek. A képzési költségek egy főre vetített hányada is közel tízszeresére növekedett.

### 13. táblázat.

#### Képzési költségek súlyának változása (%)

| Vizsgált időszak | Képzési költséghányad | Egy főre vetített képzési költséghányad |
|------------------|-----------------------|---|
| Átalakulás előtt | 6,0                   | 0,01                                    |
| Átalakulás után  | 28,1                  | 0,09                                    |

Forrás: saját adatgyűjtés

A tudástőke-innováció szervezeti-stratégiába illeszkedésének vizsgálata a fent bemutatott képzési és humánerőforrás-fejlesztési stratégiák mentén még nem predesztinálja a vállalatokat az ideálisnak mondható „tanuló-vállalat”-i pozícióra, így nagy valószínűséggel e szervezeti hatékonyság és szervezeti rugalmasság messzemenő kihasználásának híján hosszútávon potenciálisan követő pozícióra számíthatnak az üzletágban. Mivel a hazai takarmánypiac meglehetősen kicsi, ezen hátrányok valószínűleg csak hosszabb távú időintervallumban fognak megmutatkozni, talán ez is az egyik oka, amiért a vezetőség nem érzi ezen feladatok fontosságát, gazdasági jelentőségét.

*ESETTANULMÁNY: Az egyik interjúalany egy közvetlen, rövidtávú kedvezőtlen hatásról is beszámolt. A beosztottak látva, hogy a velük közvetlen munkakapcsolatban lévő középvezető a rendszeresen szervezett képzéseken való részvétel után minden alkalommal kissé újszerű módszereket vezet be a munkavégzésbe, hol a számonkérés, hol a teljesítményértékelési rendszer változott meg számukra nem elmagyarázott, érthetetlen módon. A munkavégzésük monitoringja szokatlan módon szigorodott, és bár minimális mértékben tájékoztatást kaptak az új „munkakultúra” mibenlétéről, igazából senki sem fordított figyelmet arra, hogy elmagyarázza nekik, hogy miért is van ezekre a változtatásokra szükség. A változások ilyen módon történő bevezetése egyértelmű bizalomvesztéssel járt a dolgozók részéről. Ahogyan ezt később megfogalmazták, jobban tudtak volna azonosulni a cég terveivel és céljaival, ha őket is bevonják az átalakulással járó fejlesztési tréningek azon részébe, mely saját munkájukra vonatkozik. Ha értették volna, hogy mi a változások pontos oka, jobban együtt tudtak volna működni a vezetőséggel. A középvezető szintén nehéz helyzetbe került azáltal, hogy nem ismerte fel, hogy a dolgozók ellenállása a tájékoztatás hiányából fakad, és nem sikerült semmiféle megoldási javaslattal előállnia. Lehet, hogy központi képzést nem sikerült volna intéznie a munkavállalóknak, de legalábbis saját ismereteinek megosztása segíthetett volna a konfliktus feloldásában.*

A megoldás keresésének hiánya a magyar vállalati kultúra azon gyökeréből fakad, mely szerint az információ megtartása hatalomhoz segíti, és a megszerzett ismeretek megosztása a munkatársakkal, beosztottakkal veszélyes lehet. Ennek a tévesen rögzült attitűdnek a káros hatását lehetett nyomon követni az idézett esetben.

### 5.3.3.3. A vizsgált vállalkozások eredményessége

A HR funkciókra épülő jövedelmezőségi mutatók vizsgálata a létszamarányos eredmény, valamint a bérarányos eredmény meghatározására terjedt ki a következő számítási metódusok alkalmazásával:

$$\text{Létszamarányos eredmény (Ft)} = \frac{\text{Adózás előtti eredmény (Ft)}}{\text{Létszám (fő)}}$$

$$\text{Bérrányos eredmény (Ft)} = \frac{\text{Adózás előtti eredmény (Ft)}}{\text{Bérréteg (Ft)}}$$

A vizsgálatba felvett vegyes vállalatok azonos méretkategóriába estek, adózás előtti eredményük minden esetben meghaladta a 10 milliárd forintot. A szervezeti változások után mért létszamarányos eredmény átlagosan 33,784 millió forintra tehető, mely a munkaerő-tervezési, kiválasztási és alkalmazási stratégiák kedvező gazdasági hatásait mutatják. A bérrányos eredmény 280 forint körül alakult. Zala (2002) saját vizsgálataiban is hasonló eredményre jutott, az általa vizsgált mezőgazdasági vállalkozások szervezeti mérettől, és árbevétel-kategóriától függetlenül képesek voltak gazdasági eredményeiken javítani a hatékony munkakör-elemzés, -tervezés, és -kialakítás révén, plusz költségek bevonása nélkül is. A kötetlen beszélgetések során az interjúalanyok jövőbeni céljaik között az emberierőforrás-tervezést és létszámgazdálkodást emelték ki, mint a vállalati eredmények fokozásában szerepet kapó legfőbb EEF funkciókat.

## 5.4. TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÉS ÖSZTÖNZÉS

A teljesítményértékelési rendszerek vizsgálatának alapja az értékelési technikák, módszerek, célok, dimenziók és szintek kiválasztása volt. A kutatási kérdőívben 7 lehetséges teljesítményértékelési cél kapott helyet, melyek közül a válaszadók legjellemzőbb célként a csoportos teljesítményértékelést (27%) emelték ki (14. táblázat). Közvetlenül ez után az egyéni teljesítményértékelést jelölték meg (26%), majd az egyéni adottságok és lehetőségek figyelembevételét a munkaerő-tervezésben (21%).

### 14. táblázat

**Teljesítményértékelési célok megoszlása (%)**

| Sorsz. | Megnevezés   | %    |
|--------|--|------|
| 1      | Képzések az egyéni igények figyelembevétele                                    | 2,5  |
| 2      | Egyéni teljesítmény jutalmazása  | 25,9 |
| 3      | Csoportos teljesítmény értékelése  | 26,8 |
| 4      | Az egyéni adottságok és lehetőségek figyelembevétele a munkaerő-tervezés során | 21,2 |
| 5      | Személyes teljesítmények, adottságok felhasználása a karrier-fejlesztésben     | 19,3 |
| 6      | Munkaköri leírások rendszeres felülvizsgálata                                  | 2,5  |
| 7      | Vállalati kultúra kiterjesztése  | 1,8  |

Forrás: saját adatgyűjtés

Az egyéni igényekhez igazított képzési stratégia, a munkaköri leírások dinamikus fejlesztése, valamint a vállalati kultúra dolgozókra történő kiterjesztése minimális súllyal szerepelt az interjú alanyok válaszaiban, egyik esetben sem érték el még a 3%-ot sem. A szakirodalomban is találkozhatunk a kultúra-kiterjesztés hiányosságának

problematikájával (Karoliny és Poór, 2004). Saját vizsgálataimban is arról számoltak be – főként a külföldi felsővezetők –, hogy számukra különösen fontos, hogy ki végzi az értékelésüket, valamint az, hogy az értékelési szempontokat saját kulturális beállítottságuknak megfelelően súlyozzák, ne a munkavégzésük helye szerinti ország szokásai alapján. Ezen kulturális sajátosságok figyelembe vétele a nemzetközi menedzserek teljesítményének értékelésekor mindenképpen célszerű lenne figyelembe venni.

Az alapvetően kétféle, egyéni illetve csoportos teljesítményértékelési módszereket 5 részkategória szerint vizsgáltam (15. táblázat). Az egyéni értékelési technikák közül a legtöbb esetben a munkanorma alapján történő értékelést (68%) jelölték meg a válaszadók első helyen. Az osztályozó és értékelő-skálák felhasználását kevesebben (30%), míg a kötetlen jelentések alapján való értékelést szinte elhanyagolható számban (3%) tartották alkalmas módszernek. A csoportos technikák közül kiugróan magas számban, mintegy 76%-ban jelölték legmegfelelőbb módszernek a rangsorolást a kényszerített elosztással szemben, melyet jóval alacsonyabb arányban (24%) jelöltek a válaszadók. Bár a teljesítményértékelés céljai a vizsgálatban vállalatonként hasonló mértékben érvényesültek, kiforrott teljesítményértékelési rendszer bevezetéséről egyik vállalat esetében sem beszélhetünk. Karoliny (2005) hazai vállalatok teljesítményértékelési rendszereit vizsgálva szintén HR funkciókkal való laza kapcsolatrendszerre mutatott rá, mely összefüggés jelen vizsgálat keretében is fellelhető volt. Hiányzott a teljesítményértékelési módszerek rendszeres felülvizsgálata, módosítása, karbantartása. Ugyanakkor pozitív elemként jelent meg a HR csoport teljesítményértékelést adminisztratív támogató funkciója

## 15. táblázat

### Az egyéni és csoportos teljesítményértékelési módszerek érvényesülése

| Kategóriák   | %    |
|--|------|
| <b>Egyéni teljesítményt értékelő technikák (100 %)</b>               |      |
| 1 Osztályozó, értékelő skálák  | 29,1 |
| 2 Munkanorma   | 67,7 |
| 3 Kötetlen formájú jelentés  | 3,2  |
| <b>Több személy egyidejű értékelésére alkalmas technikák (100 %)</b> |      |
| 4 Rangsorolás  | 75,7 |
| 5 Kényszerített szétosztás   | 24,3 |

Forrás: saját adatgyűjtés

A bérezési rendszer megalkotásában vezérelvként a munkavállalók kellő ösztönzése és motiválása hat. A felvásárolt vállalatoknál megszokott szenioritáson alapuló, állami szervek által ellenőrzött bérezési gyakorlatot felváltotta a kiváló szakemberek megtalálására és megtartására irányuló versenyképes bérezés. A korábban kötelező jellegű egységes bérrendszert több alternatív lehetőség váltotta fel: a központilag előírt besorolási rendszeren alapuló bérezés a legegyszerűbb, az előző rendszerből átmertett bérezési forma. A cégek menedzsmentje dönthetett úgy, hogy a központi besorolási rendszer mellett formálisan alkalmazza az anyavállalat saját besorolási rendszerét, mellyel igen ellentmondásos és problematikus struktúra jött létre. A munkakör gyakorlati értékelésén alapuló bérezési rendszer bizonyos munkakörök esetében hatékony, rugalmas, korszerű módszernek kínálkozott. Több cégnél a korábbi szenioritáson alapuló ösztönző-rendszer helyett az üzleti célok eléréséhez való hozzájárulás mértékéhez igazított, felelősségvállalás-arányosan juttatott, illetve a minőséghez kötött ösztönzők kaptak szerepet. A vállalat szempontjából fontosnak ítélt képességek, készségek felértékelődését segítheti többek

között a megfelelő jutalmazási rendszer bevezetése a bérstruktúrában. A bérezésben előtérbe kerülő különbségek azonban nem ölthetnek aránytalan méreteket, hiszen ebben az esetben a munkatársak közötti versengés nem kívánatos mértéket is elérhet. Ennek kivédésére a korábban publikus bérezési információkat az új munkakörülményekhez igazodva titkosítani kellett, hiszen a hazai kultúrkörben helyet kapó túlzó mértékű „egymásra figyelés” akadályozhatja a dolgozókat saját képességeik hatékony kiaknázásában. Az anyacégekhez viszonyítva Magyarországon alacsony a bérszínvonal. Az itt eszközölt beruházások vonzóságát elsősorban az alacsony bérköltségek és a magasan képzett helyi munkaerő rendelkezésre állása biztosítja (Poór, 2005). A vizsgált anyacégek képviselői is beszámoltak a magyar munkaerő képzettségének és alacsony bérköltségének vonzóságáról.

Vizsgálataimban a megfelelő bérezési rendszer, illetve annak folyamatos fejlesztése ad olyan eszközt a vezetőség kezébe, melyet folyamatos anyagi ösztönzőként tud felmutatni a dolgozók felé (16. táblázat).

## 16. táblázat

### A vizsgált szervezetekben alkalmazásban állók átlagkeresete (Ft)

| Év   | Havi átlagkereset | Fizikai | Szellemi | Átlagosan |
|------|-------------------|---------|----------|-----------|
| 2003 | Bruttó            | 93.571  | 264.510  | 126.582   |
|      | Nettó             | 69.385  | 152.881  | 84.844    |
| 2004 | Bruttó            | 100.265 | 275.983  | 134.323   |
|      | Nettó             | 73.945  | 159.602  | 89.876    |
| 2005 | Bruttó            | 104.323 | 287.537  | 140.105   |
|      | Nettó             | 78.409  | 168.117  | 95.271    |
| 2006 | Bruttó            | 111.829 | 302.883  | 149.287   |
|      | Nettó             | 83.453  | 176.520  | 101.027   |

Forrás: saját adatgyűjtés



Az átlagos keresetek a mezőgazdasági bérszínvonalhoz képest (17. táblázat) a bruttó kereset viszonylatában mintegy 33-40%-kal voltak magasabbak, a nettó keresetek tekintetében pedig 23-29%-kal mutattak magasabb értékeket. Az eltérések a 2003-2006-os éveket vizsgálva mérséklődő tendenciát mutatnak, de a különbség még így is számottevő, mely által a dolgozók úgy érezhették, hogy megbecsülésük nőtt.

### 17. táblázat

#### A vizsgált takarmányipari cégeknél alkalmazottak átlagkeresete a mezőgazdasági átlagkeresetek tükrében

| Év   | Havi átlagkereset | Saját vizsgálat (Ft) | Mezőgazdasági átlagkeresetek (Ft) | Eltérés (%) |
|------|-------------------|----------------------|-----------------------------------|-------------|
| 2003 | Bruttó            | 126.582              | 89.273                            | 42          |
|      | Nettó             | 84.844               | 65.927                            | 29          |
| 2004 | Bruttó            | 134.323              | 97.014                            | 38          |
|      | Nettó             | 89.876               | 70.959                            | 27          |
| 2005 | Bruttó            | 140.105              | 102.796                           | 36          |
|      | Nettó             | 95.271               | 76.354                            | 25          |
| 2006 | Bruttó            | 149.287              | 111.978                           | 33          |
|      | Nettó             | 101.027              | 82.110                            | 23          |

Forrás: KSH és saját adatgyűjtés

### 5.5. A VIZSGÁLT VÁLLALKOZÁSOK SWOT-ANALÍZISE

Az interjúk során kapott válaszok összesítésével igyekeztem a vizsgált vállalatok változásmenedzselési gyakorlatát modellezni SWOT-analízis elkészítésével. A 18. táblázatban feltüntetett erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek a válaszadók által megfogalmazott legjellemzőbb és leggyakoribb vonások. Nehéz feladat elé állítva az új

menedzsmentet, új lehetőségek és a megfelelő belső átszervezésekkel új erősségek felkutatásával kapcsolatban. A valaha stabilnak mondható piac elvesztése után a válaszadók 57%-a számolt be az általuk bevezetett megfelelően rugalmas humánstratégia sikerességéről az integrációs kapcsolatok hiányának, illetve a szűkössé váló erőforrások ellensúlyozása érdekében.

## 18. táblázat

### A vizsgálatban felvett vállalkozások SWOT elemzése

| Erősségek  |  | Gyengeségek                                |   |
|--|--|--|---|
| Átalakulás előtt                                       | Átalakulás után                        | Átalakulás előtt                           | Átalakulás után                               |
| Stabil piac  | Magántulajdon térnyerése               | Szervezeti és működési rugalmatlanság      | Állami támogatások szűkülése                  |
| Kiterjedt integrációs kapcsolatok                      | Piacorientáció térnyerése              | Piaci és működésbeli kötöttségek           | Tevékenységi kör szűkülése                    |
| A szükségesnél bővebben rendelkezésre álló kapacitások | Átalakulás során szerzett flexibilitás | Magántulajdonon alapuló szemlélet hiánya   | Elavult technológia                           |
|  | Fejlesztések, beruházások indítása     | Politikai ideológia hatásai                |   |
| Lehetőségek  |  | Veszélyek                                  |   |
| Átalakulás előtt                                       | Átalakulás után                        | Átalakulás előtt                           | Átalakulás után                               |
| Olcso erőforrások                                      | Költség-hatékony gazdálkodás           | Nem kellően motivált munkaerő              | Szűkülő piac, bizonytalan gazdasági környezet |
| Rendelkezésre álló munkaerő                            | Minőségi termék-előállítás             | Fejlesztési alapok képzésének elmulasztása | Erősödő konkurencia                           |
| Szociális támogatások, dotációk                        | Versenyképes méret kialakítása         | Pazarló gazdálkodás                        | Piaci szakértelem hiánya                      |
| Pénzügyi és piaci biztonság                            | Tevékenységi kör megváltozása          | Irracionális vezetői döntések              | Integrációs kapcsolatok hiánya                |
|  | Új vezetési szemlélet, és módszerek    | Tekintélyelvű vezetői hozzáállás           | Szűk kapacitások                              |

Forrás: saját adatgyűjtés

A felkeresett vállalkozásoknak alig 30%-ánál számoltak be arról, hogy nem, vagy csak nagy nehézségek árán, illetve a tervezettnél hosszabb időtávon belül voltak képesek az átalakulás során elvesztett piaci erősségeket megfelelő fejlesztésekkel, beruházások beindításával kompenzálni. Az új vezetői szemlélet mihamarabb való elsajátítása, a szervezeti méret versenyképessé tétele tehát a vizsgált vállalkozások kevesebb, mint felénél ment végbe rövid időtávon belül.

Az állami támogatások szűkülése forráshiányként jelentkezett a vállalatoknál, ám a kialakult új struktúrák erősségeként a magántulajdon térnyerése a piacon, a szervezetek átalakulás során szerzett flexibilitása, fejlesztések, beruházások beindítását eredményezte. A megkérdezettek 85%-a kifejezetten úgy tapasztalta, hogy a szervezetváltás után beindult fejlesztések, beruházások újszerűen hatottak a vállalatnál, és révükön kifejezetten sikeressé tudtak válni.

A korábban veszélyt jelentő piaci-és működésbeli kötöttségek ugyan eltűntek a gazdasági színtérről, helyettük azonban a vizsgált szervezetek 85%-ánál számoltak be arról a megkérdezettek, hogy a piaci lehetőségek miatt bekövetkező tevékenységi kör beszűkülése megfelelően átgondolt minőségi termékestruktúrával ellensúlyozható volt. Az Európai Unió támogatási források megnyílásával olyan pályázati lehetőségekhez jutottak a megkérdezett vállalkozások, melyek kiaknázásával az elavult technológia a megkérdezettek 64%-ánál folyamatos fejlesztési lehetőséget biztosított.

A költség-hatékony gazdálkodási módok kidolgozásában rejlő lehetőségeket korszerű menedzselési, szervezési technikák integrálásával, technológia-fejlesztéssel a vállalkozások sikeresen oldották meg. A minőségi termék-előállítás a vizsgált cégekközül a kutatás időpontjában 5

vállalatnál már bevezetett minőségbiztosítási rendszerek biztosították, míg 2 esetben folyamatban volt már a bevezetés.

A megkérdezettek közel 2/3-a szerint veszélyként kellett számolniuk az erősödő konkurencia megjelenésével, melyet szigorú értékesítési és marketing stratégiával tudnak kivédeni. Csupán alig 25% gondolta úgy, hogy a piaci szakértelem és integrációs kapcsolatok hiánya működésüket nem veszélyezteti, mivel a korábbi struktúrában megfigyelhető pazarló gazdálkodást felváltotta a racionális szervezési tevékenység.

Az adatok szerint tehát kiemelt szerep jut a korszerű vezetési-szervezési feladatoknak, erőforrás-gazdálkodásnak, valamint technológiai fejlesztésnek és értékesítési stratégiáknak, mellyel a piac szereplőinek szembe kell nézniük.

## 6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

### 6.1. KÖVETKEZTETÉSEK

A kutatás hipotézise szerint a különböző kulturális háttérrel rendelkező egyének munkahelyi kooperációja erős társadalmi és motivációs feszültségekkel terhelt, a vállalati stratégiák megfelelő piaci adaptációját megnehezíti.

Doktori értekezésem célkitűzése volt az idegen kulturális környezetből érkező szervezési, vezetési és kommunikációs stratégiák magyarországi adaptációs lehetőségeinek vizsgálata, a sajátos történelmi gyökerű és társadalmi adottságú mezőgazdaságban, ezen belül a kulcsszerephez jutott takarmányipar területén működő társas vállalkozások esetében.

A rendszerváltás után gyökeresen megváltozott gazdasági környezetben megújuló takarmányipari vállalatok átalakulására leginkább az angolszász tőkebeáramlás volt jellemző, mellyel új munkaadói szemlélet jelent meg Magyarországon. A vizsgálatba bevont, nemzetközi tulajdonosi szerkezettel rendelkező takarmányipari társas vállalkozások a privatizáció után 100%-ban külföldi tulajdonba kerültek, kettő részvénytársasággá, öt pedig korlátolt felelősségű társasággá alakult át.

A felülről indított „top-down” jellegű szervezet-átalakítási stratégia eredményeképpen a vizsgált vállalatoknál rövidtávon csak ún. „elsődleges” változásokat ért el a menedzsment, az alkalmazottak szemlélet- és magatartásváltozását csak hosszútávon sikerült elérni. Az alkalmazkodási hajlandóságot ugyancsak nem fokozta a kezdetben alacsony szinten

megtartott alkalmazotti bér. A fiatal pályakezdők azonban munkaerő-piaci kompetenciáik jobb kihasználása révén, valamint a munkaadók pozitív várakozásai miatt kedvezőbb béralkut tudtak kötni.

A többszintű, összetett struktúrájú szervezeti felépítésű vállalatok, mint a változások kiinduló szervezetei nehézkes, lassú reakcióidejű működésmódot reprezentáltak. Mivel csak részben voltak képesek világos, jövőorientált célokat megfogalmazni, a vezetés csak nehezen volt képes változtatni a szervezet alkalmazkodó képességén. Az átszervezések során decentralizált döntési mechanizmus, az egyszerűbb vállalat-szervezési modell, és a csökkenő bürokratizmus megvalósítása jelent meg fő célként. Vizsgálataim eredménye szerint a kevés humánrelációs tapasztalatokkal rendelkező topmenedzserek jellemzően rugalmatlanul, a helyi munkastílus feltérképezése nélkül igyekeztek meghonosítani az anyavállalat szervezési-vezetési stratégiáját, ami az alkalmazottak idegenkedését váltotta ki. Markánsan jelentkeztek a magyar és az angolszász kulturális dimenziók közt feszülő ellentétpárok: nevezetesen a hatalmi távolságban, valamint a bizonytalanság kezelési módszerekben tapasztalhatóan. Ezen kívül a külföldi vezetők 85%-ának okoz problémát az alkalmazottak individualista szemléletmódja, aktív részvételének hiánya, valamint alacsony felelősségvállalási hajlandósága.

A kiinduló kultúra a magyar tradícióknak megfelelően jellemzően a személyiségkultúra jegyeit viselte. A vezető személye állt a szervezet középpontjában, a vele kialakított személyes kapcsolat alapozta meg az érvényesülést. A kultúraváltással a válaszadók 40%-a szerint előtérbe helyeződött a szerep-, illetve a hatalmi kultúrát ötvöző angolszász vállalati kulturális modell, melyben a tisztán mérhető eredményekre alapozott teljesítményértékelés, valamint az ezt kiegészítendő funkcionalitás

helyeződött előtérbe. A kultúrák vegyesen történő megjelenése az iparág sajátosságaiból kifolyólag kifejezetten a rövidtávú erőforrás-fejlesztési, kockázatvállalási, valamint siker-visszajelzési igényt tükrözik, mely az alapanyag-ellátottság szezonálisága miatt meghatározó a takarmányiparban.

A munkahelyi értékek fontosságának rangsora is átrendeződött a változások során. A vizsgált időszak foglalkoztatáspolitikai viszonyaiban bekövetkezett változásokat jellemzi, hogy a „versenyképes fizetés” valamint „munkabiztonság” a 3. illetve 4. helyről az átalakulás után az első két helyre léptek előre. A kiinduló modellben első helyen szereplő „főnök személye” viszont az utolsó helyre sorolódott a változások után.

Az általam kidolgozott kérdőív kommunikációs stratégiára irányuló kérdéseire kapott válaszok alapján megállapíthatjuk, a kiinduló struktúrában használatos lefelé irányuló hierarchikus szerveződésű kommunikációs stratégia egyértelműen heterarchikussá alakult át, visszacsatolási lehetőséget biztosítva a szervezet minden tagja számára.

A nyelvhasználatban az extern kommunikáció nyelve egyértelműen a magyar nyelv, míg az intern kommunikáció nem kizárólag egy nyelvre korlátozódik, hanem praktikusán vegyesen használja fel az anyavállalat eredeti nyelvét – ami a vizsgált esetekben többnyire az angol volt – valamint a magyar nyelvet. Miközben a menedzsment relatíve nagy súlyt helyezett az alkalmazottak angol nyelvi képzésére, sajnálatos módon ők csak minimális mértékben, vagy egyáltalán nem mutattak hajlandóságot a magyar nyelv alapjainak elsajátítására. Ez az aránytalanság eredményeim szerint akadályozta a munkavállalók lojalitásának, elkötelezettségének erősödését.

A vizsgálatban megjelenő kultúraváltás kapcsán a vállalati kommunikáció egyik legfontosabb problémája a kontextusbeli különbözőségekből (illetve annak áthidalására irányuló erőfeszítések

hiányából) fakadt. A magas kontextusú magyar nyelv inkább a szövegkörnyezettel, szóhasználattal fejezi ki mondanivalója lényegét, mint magyarázkodással, így az ilyen közlésmódhoz szocializálódott magyar dolgozók sokszor nem tudják helyesen értékelni a külföldi, alacsony kontextusú kommunikációs rendszerhez szokott főnökök közlési módszereit. Sok esetben a bizalmatlanság jelének, szakmai és etnikai lenézésnek tekintették.

A kommunikációs stratégiáknak a kultúrák időorientáltsága alapján történő felosztása mentén végzett vizsgálatom szintén tanulságos eredményt hozott. A monokronikus időorientáltságú felvásárló kultúra számára zavaró a magyarok polikronikus, párhuzamos feladatkezelése. Bár a beszámolók tanúsága szerint összetettebb problémák megoldásakor maguk is elismerik a szinkronikus kommunikáció szükségszerűségét, mint „nem elég hatékony, de szükséges” technikát.

A foglalkoztatási struktúrára vonatkozóan megállapítottam, hogy a korábbi merev, szigorúan meghatározott és ellenőrzött szakképesítés, illetve szakirányú végzettséggel kapcsolatos előírások lazultak, és az új vezetés jellemzően arra volt kíváncsi, hogy „valójában és gyakorlatban mit tud” a jelölt, illetve a munkavállaló. Differenciálódtak az elvárások munkavállalói kategóriánként is: a fizikai munkások esetében inkább a munkához való hozzáállás számított, és formálisabbá vált a szakképesítés vizsgálata, előtérbe került a tanulni akarás, a célratörő, precíz munkavégzésre való hajlam, a rugalmas, gyors feladatmegoldó képesség, a cég iránt tanúsított lojalitás képessége, valamint a mobilitás. A szellemi munkát végzőknél a felsőfokú végzettség minden esetben alapkövetelmény volt, valamint a meggyőző szakmai felkészültség elengedhetetlen kiegészítője volt a korábban már részletesen taglalt elvárt személyes hozzáállásnak. A



szervezetben belüli mobilizációs lehetőségek megnyílásával rugalmasabbá vált a foglalkoztatáspolitikai.

A munkavállalói struktúra változásairól megállapítható, hogy a menedzsment mérete 1-3 főre csökkent, a vezetők átlagéletkora felsővezetői szinten mintegy 40, középsővezetői szinten pedig átlagosan 25-30 éves kor körül rajzolódott ki. A viszonylag fiatal felsővezetői rétegben található, döntően külföldi menedzserek átlagosan mintegy 10-12 éve vannak a cégnél. Az anyavállalatnál eltöltött tréningperiódus után kerültek az új területen kialakított leányvállalatok élére, melyeket feladatuk felépíteni. Alattuk helyezkedik el egy úgynevezett junior menedzseri réteg, akik átlagéletkora 25-30 közötti, és a cégnél eltöltött éveik száma is kevesebb, átlagosan 4-6 év. A cégnél eltöltött átlagos munkaviszony a hierarchiában lefelé haladva minden megkérdezett szervezet esetében tendenciózusan emelkedik, melynek okai a hazai munkaerő-piaci sajátosságokban, valamint a foglalkoztatási helyzet regionális korlátaiban keresendők.

A külső mobilizációs tendenciákat az éves fluktuáció meghatározásával képeztem le. A szervezeti átalakítások legdinamikusabb időszakában az átlagos fluktuáció átlagosan 17% körül alakult, a felsővezetői rétegben a legmagasabb (21%), a fizikai munkások esetében a legalacsonyabb (13%) értéket mutatva. A szervezeti átalakítások letisztázódása után kialakított rugalmas humán-struktúrában az átlagos fluktuációs index 10% körüli szinten állapodott meg.

A munkacsoportok kialakításánál tapasztalatom szerint azok a stratégiák váltak be leginkább, melyek figyelembe vették a nemzeti kulturális jellemzőket is, és szervesen igyekeztek beépíteni az új, vegyes kultúrájú szervezet működésébe. A kiinduló struktúrában a központi vállalatirányítási rendszerekben működő szervezetek állandó

csoportszerveződését az átalakulás után fokozatmentesen vette át az angolszász-és nyugat-európai munkakultúrában elterjedt szakma-és témaspecifikus alapokon szerveződött változó összetételű munkacsoportokkal dolgozó team-munka. Szinte kivétel nélkül minden megkérdezett arról számolt be, hogy a magyar munkavállalók szemléletváltása lassú volt, de a céltudatos, sikerorientált és hatékony szervezési-vezetési ismeretekkel rendelkező vezetői réteg a kezdeti nehézségek dacára keresztülvitte a strukturális modernizációt – azt jelentős üzleti sikerként könyvelte el.

A személyzetmenedzselési stratégiában megjelenő funkciók között a változások előtt a munkaügyi kapcsolatok ápolása (95%) jelent meg a legnagyobb arányban, mely mellett a változások után felzárkózott az ösztönzés (100%) és az erőforrás biztosítás (100%) is. A felvásárló kultúra térnyerésével erősödött a személyzeti terület legtöbb funkciója: a munkakör értékelés (76,2%), a munkakör-tervezés (71,4%), munkaerőigény előrejelzés (61,9%), munkaerő-fejlesztés (66,7%), változásmenedzselés (57,1%). Legmarkánsabban a teljesítményértékelés (95,2%) és a vállalati kommunikáció (90,5%) funkciói erősödtek.

A 100 fő munkavállalóra jutó humánspecialisták száma, mint mutatószám az EEM funkciók előtérbe helyeződését tükrözi, értéke a korábbi egyről 2-3-ra emelkedett. A humánfejlesztésekben megvalósított képzési koncepciókból a tevékenység-specifikus képzésekre fordított 80%-os költséghányad emelkedik ki. A képzési költséghányad a kezdeti alacsonynak mondható 6%-ról 28%-ra emelkedett. A képzési költséghányad mutatószámának nagyarányú növekedése mögött a menedzserek külföldi képzéseinek magas költségei, valamint a beosztott munkavállalók számára széles körben biztosított nyelvi képzések költségei állnak. A vállalakozások HR funkciókra épülő jövedelmezőségi mutatóit vizsgálva a létszamarányos

eredmény 33,8 millió forintos értéket vett fel, míg a béarányos eredmény 280 forint körül alakult a hatékony munkakör-elemzés, -tervezés és – kialakítás révén.

Teljesítményértékelési rendszerek HR funkciókkal való laza kapcsolatára mutattak rá az eredmények, melyek közül a válaszadók legjellemzőbb célként a csoportos teljesítményértékelést (53%) emelték ki, közvetlenül ez után az egyéni teljesítményértékelést (42%), majd az egyéni adottságok és lehetőségek figyelembevételét (38%) jelölték meg. Az egyéni értékelési technikák közül a legtöbb esetben a munkanorma alapján történő értékelést (68%), míg a csoportos technikák közül kiugróan magas számban (76%) jelölték legmegfelelőbb módszernek a rangsorolást. A bérezési rendszer folyamatos fejlesztését a vezetők folyamatos anyagi ösztönzőként tudják felmutatni a dolgozók felé. A bruttó keresetek a mezőgazdasági átlagkeresetekhez viszonyítva bruttó 33-40%-kal, nettó 23-29%-kal voltak magasabbak.

## 6.2. JAVASLATOK

A tudástőke-innováció szervezeti-stratégiába való illeszkedése – az előzőekben bemutatott képzési és humánerőforrás-fejlesztési stratégiák mentén vizsgálva – nem predesztinálta a vállalatokat az ideálisnak mondható „tanuló-vállalat”-i pozícióra, ezért a szervezeti hatékonyság és szervezeti rugalmasság messzemenő kihasználásának híján hosszútávon potenciálisan követő pozícióra számíthatnak az üzletágban. Mivel a hazai takarmánypiac meglehetősen kicsi, e hátrányok valószínűleg csak hosszabb távú időintervallumban fognak megmutatkozni. Véleményem szerint ez az

egyik oka, amiért a vezetőség nem érzi ezen feladatok fontosságát, gazdasági jelentőségét.

Eredményeim szerint a felvásárló vállalat menedzsereinek erőteljesebb humánrelációs felkészültsége nagyban elősegíthette volna a szervezeti változások oly módon történő lebonyolítását, amely az alkalmazottakkal való elfogadottságot növelte volna. A további menedzsmentakciók során az együtt működő munkakultúrák sajátos jellemzőit úgy lenne szükséges figyelembe venni, hogy azok egymást segítő, támogató jelleggel legyenek képesek a vállalat működését elősegíteni. Ez abban az esetben lehetséges, ha az együtt dolgozók képesek egymás kulturális másságát helyesen értékelni, sztereotípiáik nem értékelő jellegűek, pontosan jellemzik egymás értékeit, továbbá megfigyeléseken nyugszanak és tapasztalat hatására képesek azokat módosítani.

A kommunikációs rendszerben tapasztalható marginális különbözőségekre a fent bemutatott hozzáállás kialakításán túl megfelelő tréning-stratégia kialakítása szükséges. A gyakorlatban a kultúrák közti kommunikációs, illetve interkulturális tréningek célja kell, hogy legyen a kulturális tudatosság és érzékenység fokozása azon célból, hogy a résztvevőkben tudatosodjon, mennyire fontos a negatív sztereotípiák és rejtett előítéletek káros hatásainak legyőzése. Fontos megérteni és tudatosítani, hogy a kulturális hatás munkahelyi teljesítményre és a kommunikáció hatékonyságára gyakorolt hatása milyen fontos, hogy a szervezeti munka hatékonyságát milyen nagymértékben javíthatja a megfelelő viselkedésformák repertoárjának bővítése.

Ha megfelelő képzési politikával és jól megszervezett tréning-struktúrával lehetőséget nyújt a vállalat alkalmazottai számára interkulturális tréningeken való részvételre, akkor képessé válik a vállalat a

kultúrák közti különbözőségekből erényt kovácsolni. Képesé válik a szervezet arra, hogy ami hiányosság az egyik oldalon, azt a másik helyettesíteni tudja, és fordítva. Ilyen módon a negatív előjelű adottság kifejezetten pozitív előnyökhöz juttathatja az így gondolkodó szervezetet.

A fent említett problémák és konfliktushelyzetek megoldásában fontos szerepet kellene, hogy játsszon interkulturális tréningek szervezése, melyek mindkét oldal számára lehetőséget adna egymás viselkedésének pontosabb megismerésére, tudatosítanak a külföldi és magyar szervezeti vezetőkben és alkalmazottakban egyrészt saját kultúrájuk, másrészt a másik kultúra, vagy kultúrák sajátosságait, ezek megismerésének fontosságát.

A kultúrák közti kommunikációs problémák megoldására vonatkozó javaslataim a következők:

1. A monokronikus és univerzalista kultúrából származó menedzsereknek az integrált munkakultúra részeként kell elfogadniuk a magyar munkatársak polikronikusabb, és partikularista, az emberi kapcsolatokat előtérbe helyező hozzáállását.
2. A magasabb kontextusú kommunikációhoz szokott magyar munkavállalókat meg kell tanítani, hogy helyesen tudják értékelni az alacsonyabb kontextusú kommunikátor részletező, magyarázó közlésmódját.
3. A kulturális különbözőségek megismeréséhez és elfogadásához szükséges adaptációs intervallum biztosításával lehetőség nyílik a menedzsmentakciók alkalmazottakkal való tényleges elfogadtatása, amely munkavállalók tényleges szerepvállalásán keresztül a HR funkciókra épülve fokozza a vállalat eredményességét, teljesítményét.
4. A személyes találkozók során számos magyar alkalmazott számolt be arról, hogy számukra mennyire nehéz a (amerikai, holland, angol)

vezetők gyakori, szoros, szigorú számonkérési gyakorlata. Ez is tipikusan monokronikus és az alacsony kontextusú sajátosság, nem a magyar beosztottak bosszantására szolgál.

5. Ha a külföldi vezetőknek legalább alapszinten elsajátítanák a magyar nyelvet, alkalmazottaik nagyra értékelnék erőfeszítéseiket, lojalitásuk nagymértékben növekedne.
6. Az emocionálisabb beállítottságú és diffúzabb üzleti szemléletű magyarok számára sokszor félrevezető a neutrális üzleti kultúra képviselőinek (hollandok, németek) specifikus, üzleti életet külön kezelő hozzáállása.
7. A rámenős amerikai tárgyalási technika a diffúzabb kulturális sajátosságú magyarok számára nehezen adaptálható. A magyarok neutrális, hétköznapi témákkal indító tárgyalási stílusát elfogadó külföldi partnerek sikerebbnek bizonyultak az üzletkötésben.

## 7. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

1. A vizsgált cégek magyarországi munkavállalói rétege jellemzően a nagy hatalmi távolságú, és erős bizonytalanság-kerülési hajlamú kulturális attitűdöt hordozza, nehezen értelmezi az ettől tradicionálisan eltérő relációkban gondolkodó külföldi partner valós motivációit, céljait, szándékait.
2. A vizsgált takarmányipari cégek esetében az angolszász vezetők alkalmazkodása a magyarországi vállalati közeghez a nagyfokú kulturális különbözőségek miatt nehézkes volt.
3. Kutatási eredményeim a kommunikációs struktúra kontextusbeli különbözőségeit, a nyelvismeret hiányából fakadó nehézségeket, valamint a feladatkezelés időstruktúrájának marginális eltéréseit igazolták.
4. Az eltérő vállalati kultúrák integrációjában a tényleges tanuló-vállalati pozíció eléréséhez interkulturális kommunikációs tréningek okszerű szervezése szükséges.

## 8. ÖSSZEFOGLALÁS

A vizsgálat 7 társas vállalkozás bevonásával, vállalkozásonként és munkavállalói rétegenként összesen 21 interjú lefolytatásával zajlott le. A megkeresett cégek közül öt korlátolt felelősségű társaságként, kettő zártkörűen működő részvénytársaság formájában működött.

A vizsgált időszakban 1989-től a versenykörnyezet intenzív és dinamikus átalakulása és a tulajdonosváltás alapvetően újszerű vezetési megoldásokat eredményezett. A régi szervezetből átvett alkalmazottak azonban az új vezetőség nem megfelelő humánrelációs gyakorlata miatt nehezen alkalmazkodott az új munkakörülményekhez. Az idegen munkakultúra megjelenésével bevezetésre kerülő újszerű szervezetfejlesztési koncepcióik a szervezeti felépítés egyszerűsítésére, átláthatóvá tételére, a vertikális és többirányú kommunikációs csatornák megnyitására, a munkavállalók döntési mechanizmusokba való bevonására terjedtek ki. Az új menedzsment-gyakorlatot kifelé tekintő, decentralizált, gyorsabb és hatékonyabb döntéshozatal, nyílt és őszinte munkakapcsolat valamint a megnövekedett kockázatvállalási tolerancia jellemezte. Az interjúalanyok válaszai egybehangzóan mutattak arra, hogy a menedzsmentakciók kulturális különbségeket figyelmen kívül hagyó rugalmatlansága miatt a változásokat csak igen lassan lehetett elfogadtatni a munkavállalókkal.

A felvett beszámolók tanulsága szerint a külföldi vezetőknek fő problémái közt kapnak helyet a magyar munkavállalókra még mindig jellemző nagy hatalmi távolság, erős bizonytalanság-kerülési hajlam (mely akadályozza a munkatársak cég iránti elkötelezettségének erősödését, növeli



a változásoktól való félelmet), az individualista szemléletmód (ami megnehezíti a csapatmunkára való hajlandóságot), illetve a kockázat-és felelősségvállalási hajlandóság alacsony volta, valamint sokszor az aktív részvétel hiánya. A munkavállalókban a mai napig él a hatalmi távolságból és paternalista szemléletből fakadó kiszolgáltatottság érzése a „vezető pozícióban” ülőkkel szemben, ezért nem képesek illeszkedni egy döntési felelősséggel felruházni akaró struktúrába.

A magyarországi nagyvállalati modellnek megfelelően a kiinduló szervezet a személyiség-kultúra jegyeit hordozta. A struktúraátalakulással a vizsgált vállalakoások munkakultúrája szerep- illetve hatalmi kultúra jegyeit ötvöző szervezet irányába mozdult el. A munkahelyi értékek fontossága a külső és belső környezet változásaira válaszolva átértékelődött. Az első két helyre a foglalkoztatás- és bérpolitikai változásokat reprezentálva a munkabiztonság és a versenyképes fizetés kerültek, miközben a főnök személyével kapcsolatos elvárás a kultúraváltás irányának megfelelően az első helyről az utolsóra sorolódott át.

A tárgykörben végzett vizsgálatok alátámasztják a kutatás azon hipotézisét, miszerint az idegen kulturális környezetből származó vezetőkkel szemben a munkahelyi tevékenységüket emocionálisabban megélt magyarok hozzáállása jellemzően partikulárisabb, jobban függenek a körülményektől, feladatkezelésük jellemzően polikronikus. Ebből adódóan a monokronikus beállítottságú angolszász vezetők megbízhatatlannak, felelőtlennek, illetve udvariatlannak tarthatják a magyarokat.

A kérdőív kommunikációs stratégiát vizsgálva megállapítottam, hogy az extern kommunikáció nyelve egyértelműen a magyar nyelv, míg az intern kommunikációban praktikusán vegyesen használatos az anyavállalat eredeti nyelve – ami a vizsgált esetekben az angol volt – valamint a lokális

magyar nyelv. A magyarnyelv-tanulási hajlandóság a vezetőség részéről minimális volt, vagy egyáltalán nem jelentkezett, miközben a beosztottak angol nyelvismerete fokozódó elvárás volt.

Az angol-és a magyar nyelv szélsőséges kontextus béli különbözőségei vizsgálataimban a szervezeti kommunikációs zavarait okozta. Az interjúk tanúsága szerint a munkavállalók a feladatok számukra túlzó elmagyarázását szakmai és etnikai lenézésként értékelték, miközben külföldi vezetőikben ez oly módon képeződött le, hogy a dolgozók nem is figyelnek oda az instrukciókra, és végül mégiscsak rosszul végzik el feladatukat.

A vizsgált takarmányipari vállalatokban a munkaerő-felhasználás átlagosan közel 9%-kal csökkent a vizsgálati szakban. A munkaerő külső mobilizációjának jellemző irányait az éves fluktuáció mutatószámával határoztam meg. Az eredmények szerint a kiinduló 5%-os fluktuációs érték az átszervezések legdinamikusabb időszakában átlagosan 17%-os szintre ugrott, majd az új személyzeti struktúra kialakulása után átlagosan 10% körül mozgó, rugalmas humánstratégiát tükröző értéket vett fel. A szervezeten belüli fluktuációs tendenciák a kiinduló állapothoz képest fellazulást mutattak, az adatsor tanúsága szerint hangsúlyossá váltak a szakmai kompetenciák révén történő szervezeten belüli karrierépítési lehetőségek.

A vizsgált vegyes vállalatok HR funkcióinak vizsgálata a személyzetmenedzselési funkciók vizsgálatára, a HR specialisták számának feltérképezésére, valamint a képzési költségnyad meghatározására terjedt ki. A legnagyobb arányban megjelenő személyzetmenedzselési funkciók közt az ösztönzés (100%) és az erőforrás biztosítás (100%) mellett a munkaügyi kapcsolatok ápolása (95%), valamint a teljesítményértékelés

(95,2%) és a vállalati kommunikáció (90,5%) szerepeltek. A 100 főre jutó humánspecialisták számának 2-3 főre való emelkedése a humánstratégia erősödésére utal, hasonlóan a képzési költséghányad (28%) több mint négyszeres növekedése.

A humánfejlesztésekben megvalósított képzési koncepciókból a tevékenység-specifikus képzésekre fordított 80%-os költséghányad emelkedik ki. A képzési költséghányad mutatószáma a kezdeti alacsonynak mondható 6%-ról 28%-ra emelkedett, a külföldi menedzser-képzések, valamint a széleskörű nyelvi képzések magas költsége miatt.

A HR funkciókra épülő eredményességi mutatók közül a létszamarányos eredményt (33,8 millió forint) és a bérarányos eredményt (280 forint) vizsgálva azt az eredményt kaptam, hogy a hatékony munkakör-elemzés, -tervezés és -kialakítás révén a humánstratégiák kedvezően alakították a vállalatok gazdasági eredményességét.

### **Kutatómunkám eredményei megerősítették, hogy**

1. a takarmányipari vegyes vállalatok hatékony működését kezdetben akadályozták a szereplők nemzetközivé válásával fellépő interkulturális konfliktusok;
2. ezeknek konfliktusoknak a feloldásához fel kell vállalni a tanuló-vállalati pozíciót, amelyhez interkulturális kommunikációs tréningek, személyi-fejlesztési lehetőségek biztosítása szükséges;
3. ilyen módon biztosítható az ágazat sikeres működése, a külföldi tőke megtartása.

## 9. SUMMARY

In the research 7 enterprises were involved, from every enterprise 21 personnel were interviewed, one of each employee-category. 2 of the entertainments work as a joint-stock company, 5 of them were a limited liability company.

Business environment in the test period form 1989 has changed intensively and dynamically, necessitating new solutions of organizing, and managing enterprises. Meanwhile the old party of employees could difficultly follow the organizational changes. Political and economical changes in Hungary pressed organizations to rebuild and modernize their structure. As foreign labour-culture has been shown up, basically new organizational developing methods had to be learned. Changes came up in the following fields: involving employees in the decision-making mechanisms, simplifying organizational structure, transparency of workflow, and give the rein to subsidiary flows. The opened-question in the questionnaire reflects concordantly that changing was difficultly to be accepted by employees, in spite of the fact, that the old system was too centralised, slow, avoid any uncertainty, and couldn't answer the renewing of the market. The uncommunicative organization and leader-system parted by personal interests, was foredoomed to failure.

According to recorded reports foreign managers had the following problems in Hungary: Hungarian organization culture in comparishon with the Anglo-Saxon model is more hierarchic, there are huger distances among the power of management and the operatives, and strongly tries to avoid instability. Often employees avoid the active participation in working-flows,

and still have the feeling, of defencelessness against management. For these reasons they cannot fit in a structure, which tries to invest with power of decision making. Transparent organizational structure allows the prefacing of new management practice. Like the open minded, faster, and more effective decision-making mechanism, the opened and honoured working connections and increasing toleration in instability.

The personality culture, as the basis model in Hungarian organizations turned mostly to the role- and power-culture. Rank of working-values showed the changings of humanresources strategies. And politics. „Safety of employment policy” and „competitive salary” came forward to the first and second place. According to the changes of organizational culture the „personality of manager” dropped back to the last place.

Researches in the subject supported the hypothesis, that in contrast to the Anglo-Saxon management Hungarians behaving more emotionally at occupation, approaching more particularly, and time handling system is peculiarly polichronic. So they difficultly keep deadlines, than foreign colleagues, why the others feel Hungarians unreliable, irresponsible, and impolite.

Searching for communication-strategies, I found, that the language of extern communication was Hungarian, while in intern communication both languages were used, namely English as the language of the parent company, and the local Hungarian. The willing of managers to learn hungarian was minimal.

The high contrast between context of hungarian and english languages caused dissonance in organizational communication in my researches. They felt dissonantly as managers would be contemptuous to

them, on the other hand managers noticed, that employees don't listen to instructions, and after all don't do it the right way.

In the examined companies the applied human resources decreased by 9%. The rate of fluctuation per year was 5% before changes, 17% in the most dynamic period of changes, and 10% afterwards. Inner fluctuation tendencies showed the increasing possibilities of carrier building in the organization on the basis of professional competences.

In HR functions of companies incentive (100%), ensure of resources (100%), and attending labour relationships (95%) appeared in the highest rate beside achievement valuation (95,2%) and organizational communication (90,5%). Number of human specialists per 100 employees increased to 2-3 through the changes. The rate of rate of training costs increased to 28%. In training conceptions the rate of costs showed 80% for function-specific trainings.

**Results of my researches certified:**

1. intercultural conflicts embarrassed the effectiveness of function of feed-producing sector.
2. solving these challenges enterprises need to put on the position of "learning-company" organizing the necessary intercultural trainings;
3. this way is the only to keep inland the foreign capital and to ensure the successful functioning of division.

## 10. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton szeretném kifejezni köszönetemet a Kaposvári Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vállalatgazdasági és Szervezési Tanszékének, hogy biztosította a kereteket kutatómunkám elvégzéséhez.

Külön köszönettel tartozom Dr. Széles Gyula professzor úrnak a Doktori Iskola Tanácsának elnökének, Dr. Varga Gyula professzor úrnak a Doktori Iskola vezetőjének, valamint témavezetőmnek Dr. Kalmár Sándor professzor úrnak a kutatási tevékenységben nyújtott iránymutatásért és segítségért.

Köszönet illeti barátaimat és családtagjaimat, akik aktív segítségnyújtásukkal támogattak.

Nem utolsó sorban pedig köszönettel tartozom férjemnek és gyermekeimnek, akik nem kevés türelemmel viselték a kutatással járó munkámat.

## 11. IRODALOMJEGYZÉK

- Andorka, R. (1991) Homo socio-oeconomicus. *Magyar Tudomány*. 36 (10), pp. 1161-1176.
- Anthony, W. P., P. L. Perrewé, K. M. Kacmar (1996) Strategic Human Resource Management. *The Dryden Press*. p. 14.
- Argyris, C. (1996) Skilled Incompetence. How Organizations Learn (szerk: K. Starkey), *Int. Thomson Business Press*, pp. 82-92. London
- Argyris, C., D. Schön (1978) Organizational Learning. *Addison-Wesley*, London
- Arthur, W. B. (1989) Competing Technologies Increasing Returns and Locking by Historical Events. *The Economic Journal*, 99. márc. pp. 116-131.
- Bakacsi, Gy. (1996) Szervezeti magatartás és vezetés. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*. Budapest
- Beckhard, R., Pritchard, W. (1992) Changing the Essence. *Jossey-Bass*, USA
- Berde Cs. (2003) Az emberi erőforrás gazdálkodás vezetési kérdései a mezőgazdaságban. *Acta Agraria Kaposvariensis*. 2003. ?????
- Berde Cs. (2003) Menedzsment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok. *Szaktudás Kiadó Ház*, Budapest



- Blackler, F. (1995) Knowledge, Knowledge work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies* 16(6), pp. 1021-1046
- Boeker, W. (1997) *Academy of Management, 1997*, London.
- Brown, J. S., P. Duguid (1991) Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organizational Science* (2), pp. 40-57
- Cartwright, J. (1999) Cultural Transformation. *Pearson Education Ltd.*, Nagy-Britannia
- Choi, Y. B. (1993) Paradigms and Conventions. Uncertainty, Decision Making, and Entrepreneurship. *The University of Michigan Press*. Ann Arbor.
- Collard, D. (1978) Altruism and Economy. A Study in Non-Selfish Economics. *Oxford University Press*. New York – Oxford
- Cyert, R., J. March (1963) A Behavioural Theory of the Firm. *Englewood Cliffs: Prentice Hall*
- Czauner, P. (2001) BSE Tesztek Magyarországon. *Népszabadság, 2001. január 5.* Budapest
- Csath M. (2004) Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. *Nemzeti Tankönyvkiadó*, Budapest.
- Csath M. (2005) Total quality management. *Nemzeti Tankönyvkiadó*, Budapest.

- Csath M.(2001) Stratégiai változtatásmenedzsment. *Aula Kiadó*, Budapest
- D'Aveni, R. A. (1995) Copping with Hypercompetition. Utilizing the new'= ( Framework. *Academy of Management Executive*. 9(3), pp. 45-60.
- Daniels, D. J., H. L. Radebough (1995) International Business Environments and Operations. *Addison-Wesley Publishing Co.*
- Dégen, L. (2000) Milyen árat használjunk? *Magyar Mezőgazdaság*, 2000. április 14. Budapest
- Demeter, J. (1997) Gazdasági állataink fehérjeellátásának helyzete és várható változásai az ezredfordulón. *MTA Agrártudományok Osztálya Veszprémi Területi Bizottsága*. Mosonmagyaróvár.
- Dinnyés J., Szecsődi I. (1993) Üzleti kommunikáció I-II-III. *Emberi Erőforrás Fejlesztési Alapítvány*, Gödöllő
- Dodgson, M. (1993) Organizational Learning: a Review of Some Literatures. *Organizational Studies* 14(3), pp. 375-394
- Drucker, P. F. (1995) Managing in a Time of Great Change. *Truman Talley Books*, New York, USA
- Edmondson, A. C., B. Moingeon (1996) When to Learn How and When to Learn Why: Appropriate Organizational Learning Process as a Source of Competitive Advantage. *Sage*, pp. 17-38. London
- Előzetes Regionális Fejlesztési Terv (kivonat) *Dél-Dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség*, 2003. Pécs

- Elster, J. (1997) A Társadalom fogaskerekei. *Osiris Kiadó*, Budapest
- Fábián H., Makó H., Juhász G. (2006) Tanácsadói kompetenciák a személyközi és üzleti kommunikáció gyakorlatában. *Szervezetfejlesztési Tréning Program*
- Farmer, A.; B. Richman (1965) Comparative Management and Economy Progress. *Homewood, II. Richard D. Irwin, Inc. USA.*
- Frank, L. H. (1988) Passions with Reason: The Strategic Role of Emotions. *W. W. Norton and Company*, New York – London
- Garvin, D. A. (1993) Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. (júl-aug.)
- Gilmore, T. N. (1988) Making a Leadership Change. *Jossey Bass*, USA
- Goleman, D. (1995) Érzelmi Intelligencia. *Háttér Kiadó*, Budapest.
- Hajós L. (szerk.) (1998) A munkaerő gazdaságtana. *Dinasztia Kiadó*, Budapest
- Halmi P. (2004) Az agrárgazdaság EU adaptációja. *Politikatudományi Szemle*, 2004 1-2. szám, pp.: 203-221
- Hammer, M., J. Champy (1993) Reengineering the Corporation. *New York, Harper Collins, Publisher Inc. USA*
- Hámori B. (1998) Érzelem-gazdaságtan – a közgazdasági elemzés kiterjesztése. *Kossuth Kiadó*, Budapest.

- Hámori B. (2003) Kísérletek és kilátások. Daniel Kahneman. *Közgazdasági Szemle*. L. évf. 2003. szeptember, pp.: 779-799
- Harrigan, W. F., R. W. A. Park (1991) Biztonságos Élelmiszerek Előállítása. *Mezőgazda Kiadó*, Budapest
- Harrison, R., H. Stokes (1990) Diagnosing Organization Culture. *Harrison Associates*, California, USA
- Hedberg, B. (1981) How Organizations Learn and Unlearn. *Handbook of Organizational Design* (szerk: P. Nystrom, W Starbuck) Oxford University Press, (1), pp. 3-27. Oxford
- Heidrich B. (2005) Interkulturális menedzsment. Innováció az EU csatlakozás után. Előadásorozat, Miskolci Egyetem GTK, Vezetéstudományi Intézet.  
[http://www.innocenter.hu/innovacio\\_az\\_eu\\_csatl\\_utan/eloadasok/2.ea.\\_Innokult\\_dr.%20Heidrich.ppt](http://www.innocenter.hu/innovacio_az_eu_csatl_utan/eloadasok/2.ea._Innokult_dr.%20Heidrich.ppt)
- Hendry, C. (1996) Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory. *Human Relations*. 49(5), pp. 621-641.
- Hesselbein, F. (1997) The Organization of the Future. *Jossey Bass*, USA
- Hirshleifer, J. (1985) The Expanding Domain of Economics. *The American Economic Review*. Vol. 75.
- Hofstede, G. (1991) Culture and Organization: Software of the Mind. *Harper Collins*, Nagy-Britannia

- Horn, P. (2000) Állattenyésztésünk Fejlesztésének Néhány Kérdése. *Állattenyésztés és Takarmányozás, 2000. 1. szám.* Budapest
- Horn P. (2003) Agrárgazdaság EU kitekintéssel. *Mindentudás Egyeteme,* előadás, 2003. 02. 24.
- Horváth, Gy. (1995) A Dél-Dunántúl Fejlesztési Koncepciója. *Somogyi Műszaki Szemle. 1995. június p. 2-17.; 1995. október p. 8-27.*
- Juhász G. (2003a) A kommunikáció alapjai. *Jegyzet – akkreditált iskolarendszerű felsőfokú szakképzésben résztvevők, valamint főiskolai és egyetemi hallgatók számára.* HuMan Xchange EEFT Alapítvány, Kaposvár.
- Juhász G. (2003b) Üzleti kommunikáció. *Jegyzet – akkreditált iskolarendszerű felsőfokú szakképzésben résztvevők, valamint főiskolai és egyetemi hallgatók számára.* HuMan Xchange EEFT Alapítvány, Kaposvár.
- Juhász G. és Kemény G. (2007) Szervezési és vezetési alapismeretek. Pécsi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar, Szociális Munkás és Szociálpolitikai Tanszék, Pécs.
- Karoliny M., Poór J.(szerk.) (2004) Tanári kézikönyv az emberi erőforrás menedzsment kézikönyvhöz. *KJK Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó,* Budapest
- Karoliny M. (2005) Teljesítményértékelés a HR koronagyémántja II. rész. A teljesítményértékelési rendszerek tipikus vonásai. *Munkaügyi szemle.* 2005. szeptember, pp.: 19-24.

- Kelley, L.; R. Worthley (1981) The Role of Culture in Comparative Management. *Academy of Management Journal*, Vol. 24. No. 1.
- Kertész R. (2000) A társas vállalkozások fontosabb ágazatainak költség-és jövedelemhelyzete a kilencvenes évtizedben. *Agrárgazdasági Információk*. AKII Budapest
- Kindler J. - Zsolnai L. (1994) A gazdaságetika importja vadkeletre (interjú). *Közgazdász*, 37. szám, pp: 6., Budapest
- Kindler, J. (1998) Az érzelmek rehabilitálása. Gondolatok David Goleman könyve kapcsán – számos idézettel. *Kovács*, II.(1), pp. 30-36.
- Kokopely, B., G. Lakey (1986) Leadership of Change. *New Society Publishers*, USA
- Központi Statisztikai Hivatal, [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)
- Kulcsár, L. (1999) Falvaink fejlesztési stratégiái az EU csatlakozás tükrében. in: A falu-és vidékfejlesztés stratégiai kérdései. „Magyarország az Ezredfordulón Stratégiai Kutatások a Magyar Tudományos Akadémián”. *MTA Agrártudományok Osztálya. (szerk.: Kovács, F. – Kovács, J.) p. 25-33. Budapest*
- Lave, J. (1993) The Practice of Learning. *Understanding Practice* (szerk: S. Chaiklin, J. Lave) Cambridge University Press. pp. 3-32, Cambridge
- Levinthal, D., J. March (1993) The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*. 14(téli különkiadás), pp. 95-112

- Levitt, B., J. March (1988) Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*. (14), pp. 319-340.
- Magyarország SAPARD Terve, 2000. Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium, SAPARD Hivatal, Budapest.
- Maital, S., Sh. Maital (1984) Economic Games People Play. *Basic Books Inc. Publishers*, New York
- Márai, G., Mézes, M. (2001) Takarmánykiegészítők.  
[www.katki.hu/szaktan/kisall/takarm/tak2.html](http://www.katki.hu/szaktan/kisall/takarm/tak2.html)
- March, J. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*. 2(1), pp. 71-87.
- McGregor, D. (1960) The Human Side of Enterprise. *McGraw Hill*, USA
- Mezőgazdasági Termelés, 2004. *Központi Statisztikai Hivatal*, 2005, Budapest
- Mirowsky, P. (1990) From Mandelbrot to Chaos in Economic Theory. *Southern Economic Journal*. 57(2), pp. 289-307.
- Mishan, E. J. (1960) A Survey of Welfare Economics. *Economic Journal*, LXXX(278), pp. 197-265.
- Münser, A. (2000) Vom Feld in den Mund. *DLG Mitteilungen*, 8.
- Nehavadi, A., M. Ali (1988) Managers and Acquisition. *Academy of Management Review*. 13(1). pp. 74-90.
- Nemzetközi agrárpiaci kilátások '99. (2000) *AKII*, Budapest

- Nonaka, I. (1991) The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*. nov-dec. pp. 96-104.
- Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. 5(1), pp. 14-37.
- Oakley, E., és D. Krug (1997) Korszerű változásmenedzselés. *Bagolyvár Kiadó*, Budapest.
- Papócsi, L. (1999) A Magyar agrártudomány és vidékfejlesztés. in: A falu- és vidékfejlesztés stratégiai kérdései. „Magyarország az Ezredfordulón Stratégiai Kutatások a Magyar Tudományos Akadémián”. *MTA Agrártudományok Osztálya*. (szerk.: Kovács, F. – Kovács, J.) p. 7-24. Budapest
- Pendlebury, j., B. Grouard, F. Meston (1995) Successful Change Management. *John Wiley*, Nagy-Britannia
- Piros M. (2002) A humán erőforrás-fejlesztés lehetőségeinek vizsgálata a mezőgazdaságban. *Doktori értekezés*, Debrecen
- Poór, J. (2000) Menedzsment Tanácsadási Kézikönyv. *KJK – KESZÖV. Jogi és Üzleti Kiadó*. Budapest.
- Poór J. (2005) Nemzetköziesedés és globalizáció hatásai a személyzetbiztosításban II. rész. *Munkaügyi szemle*. 2005, szeptember pp.: 25-29
- Porac, J., T. Horward, C. Baden-Fuller (1989) Competitive Groups as Cognitive Communities: the Case of Scottish Knitwear Manufacturers. *Journal of Management Studies*. 26(4), pp. 397-416.



- Prahalad, C. K., G. Hamel (1990) The Core Competence of Corporation. *Harvard Business Review*. 68(3), pp. 79-91.
- Radniczky, G., P. Bernholz (1987) Economic Imperialism. The Economic Approach Applied Outside the Field of Economics. *Paragon House Publisher*, New York.
- Ratcliff, J. (2000) Az Európai Szupermarketek Változásokra Készítetik a Baromfitakarmányozást. *Takarmányozás*, 2000. 3. szám.
- Schmidt, J. (1999) A takarmányok minőségének hatása a gazdasági állatok termelésére és az állati termékek minőségére. „*Agro 21*” *füzetek*, 1999. 27.
- Schmidt, J. (1999) A takarmányozás feladatai az állattenyésztés fejlesztésében. *Állattenyésztés és Takarmányozás*. 1999. 6. szám.
- Schoeck, H. (1966) *Envy*. *Brace World*, Harcourt, New York.
- Schwartz, H.; S. M. Davis (1981) Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, USA.
- Scott, J. C. (1996) Az Ellenállás Hétköznapi Formái. *Replika*, (23-24), pp. 109-130
- Spender, J. C. (1989) Industry Recipes: An Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgement. *Basil Blackwell*, Oxford.
- Spender, J. C. (1996a) Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*. 17(téli különszám), pp. 45-62.

- Spender, J. C. (1996b) Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the Concept and its Strategic Implications. *Organizational Learning and Competitiveness*. (szerk: A. C. Edmondson, B. Moingeon) Sage, pp. 56-73. London.
- Stauder, M., W. Hartmut (2001) A Takarmány Termékpálya Problémái. *Agrárgazdasági Tanulmányok*. 2001. 3. szám. AKII Budapest
- Stegg, van der P., Ziggers, D. (2000) A Jövő Takarmánykeverő Üzeme: Rugalmas, Gyors, és Biztonságos. *Takarmányozás*, 2000. 4. szám.
- Stiegler, G. (1987) The Theory of Price. *Macmillan Publishing Company*, New York.
- Tilly, C. (1996) Alávetés, Ellenszegülés, Behódolás. *Replika*. 23-24. pp. 131-140.
- Tsoukas, H. (1996) The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. *Strategic Management Journal*. 17(téli különszám), pp. 11-25.
- Varga Gy. (2006) Az üzemi és vállalati struktúra és a termelés koncentrációja az EU tagság tükrében. EU tanulmányok VI. Nemzeti Fejlesztési Hivatal. *Pénz és Profit Kiadó Kft*, Budapest.
- Weick, K. E., F. Westley (1996) Organizational Learning: Affirming an Oxymoron. *Handbook of Organizational Studies* (szerk: S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord) Sage, pp. 440-457. London

## 12. A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK

**Tóthi I.**, Juhász G., Dózsa Zs.: Az emberi erőforrás menedzsment hatékonysága az élelmiszergazdasági vállalkozások szervezeti és működési átalakulásában. „Az élelmiszergazdaság fejlesztésének lehetőségei” Nyugat-magyarországi Egyetem, Állattenyésztési Intézet Mosonmagyaróvár. 2000. pp: 45-50.

Máthé A., Juhász G., **Tóthi I.**, Csordás Á., Dózsa Zs.: Role of Human Resources Management Functions in South-Transdanubian Enterprises. Vision 2000 III. Gödöllő, 2000

**Tóthi I.**: A takarmányágazatban tevékenykedő társas vállalkozások marketing tevékenysége és annak fejlődése. 2002, Somogyi Műszaki Szemle, XXV. évf. 2002. évi szám pp: 6-8.

**Hazagné Tamási, I.**: Effects of intercultural changes on communication and management models in agricultural enterprises. Acta Oeconomica Kaposváriensis (megjelenés alatt)

**Hazagné Tamási I., Juhász G.**: A szervezeti kommunikáció interkulturális dimenziói a takarmányiparban tevékenykedő vegyes vállalatoknál vizsgálva. Acta Agraria Kaposváriaensis (megjelenés alatt)

### 13. SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ

1975. június 12-én születtem Budapesten. Középiskolai tanulmányaimat a Szinyei Merse Pál Gimnáziumban végeztem.

2000-ben a Kaposvári Egyetem Állattudományi Karán állattenyésztési szakirányú okleveles agrármérnöki diplomát, és okleveles takarmányozási szakmérnöki másoddiplomát szereztem, kiváló minősítéssel.

1993-ban angol nyelvből középfokú „C” típusú nyelvvizsgát, majd 1994-ben német nyelvből, valamint 1998-ban spanyol nyelvből egyetemi záróvizsgát tettem.

1997-ben az ETDK Állatélettani és Takarmányozási szekciójában első helyezést, az OTDK Takarmányozási szekciójában második helyezést értem el.

2000-2003 között végeztem Ph.D. tanulmányaimat a „Gazdálkodás és Szervezéstudományok” Doktori Iskola keretében a Kaposvári Egyetemen.

1996-ban a washingtoni Smithsonian Institution, USA, 1997-ben pedig a hollandiai TNO ILOB Institution és a Wageningeni Egyetem biztosít kereteket számomra tudományos kutatási tevékenység folytatására.

2000 májusától Európai Unió szakértőként dolgoztam a Somogy Megyei Földművelésügyi Hivatalnál, majd 2001-től a SAPARD Hivatal szakreferense lettem, 2004 októberétől a Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatal AVOP programjának lebonyolításában vettem részt.

**FÜGGELÉK: A kutatási kérdőív**

1. Az adatfelvétel helye:

2. Az adatfelvétel ideje:

3. A vizsgált vállalkozás adatai:

1. Cégnév: .....
2. Cím, telefonszám: .....
3. Telephely címe, telefonszáma: .....
4. Vezető neve, beosztása: .....
5. Adatfelvételt végző(k) neve: .....

4. Az információt szolgáltató alapadatai:

6. Név: .....
7. Pozíció: .....
8. A szervezetnél eltöltött idő: .....
9. Nem: .....
10. Életkor: .....

5. Vezető aláírása:

6. Az információt szolgáltató aláírása:

7. Jellemző tulajdoni forma, illetve azok megoszlása:

| Az átalakulás előtt |                                    | Az átalakulás után |
|---------------------|------------------------------------|--------------------|
|                     | <i>Allami tulajdon</i>             |                    |
|                     | <i>Belföldi társasági tulajdon</i> |                    |
|                     | <i>Külföldi tulajdonrészarány</i>  |                    |
|                     | <i>Belföldi magántulajdon</i>      |                    |
|                     | <i>Szövetkezeti tulajdon</i>       |                    |
|                     | <i>Egyéb tulajdon</i>              |                    |
|                     | <i>Nem történt átrendeződés</i>    |                    |
|                     | <i>Nem tudja / nincs válasz</i>    |                    |

8. A szervezet típusa:

|               |
|---------------|
| Anyavállalat  |
| Leányvállalat |

9. Szervezeti forma:

| Az átalakulás előtt |                                       | Az átalakulás után |
|---------------------|---------------------------------------|--------------------|
|                     | <i>Szövetkezet</i>                    |                    |
|                     | <i>Allami gazdaság</i>                |                    |
|                     | <i>Allami vállalat</i>                |                    |
|                     | <i>Részvénytársaság</i>               |                    |
|                     | <i>Korlátolt felelősségű társaság</i> |                    |
|                     | <i>Betéti társaság</i>                |                    |
|                     | <i>Közkereseti társaság</i>           |                    |
|                     | <i>Egyéb:</i>                         |                    |
|                     | <i>Nem tudja / nincs válasz</i>       |                    |

10. Adott munkakörhöz milyen szükséges képzettséget várnak el?

- |   |   |
|---|---|
| Felsőfokú:                                    | 1 |
| Gimnáziumi vagy szakközépiskolai érettségi:   | 2 |
| Szakmunkás bizonyítvány:                      | 3 |
| Betanított-vagy segédmunkás:                  | 4 |
| Általános iskolai, vagy az alatti végzettség: | 5 |
| Nincs válasz / nem tudja:                     | 6 |

|  | Munkakör megnevezése | Változás előtt | Változás után |
|--|----------------------|----------------|---------------|
| <i>Fizikai dolgozók</i>                            |                      |                |               |
|  |                      |                |               |
|  |                      |                |               |
| <i>Szellemi dolgozók, adminisztratív feladatok</i> |                      |                |               |
|  |                      |                |               |
|  |                      |                |               |
| <i>Szellemi dolgozók, középvezetők</i>             |                      |                |               |
|  |                      |                |               |
|  |                      |                |               |

|                           |  |  |  |
|---------------------------|--|--|--|
| <i>Szellemi dolgozók,</i> |  |  |  |
| <i>felsővezetők</i>       |  |  |  |

**11. Munkavállalói struktúra:**

| Munkavállalói kategória          | Átlagéletkor (év) | Általános munkaviszony a cégnél |
|----------------------------------|-------------------|---------------------------------|
| <i>Felsővezető</i>               |                   |                                 |
| <i>Közép-és junior menedzser</i> |                   |                                 |
| <i>Diplomás alkalmazott</i>      |                   |                                 |
| <i>Adminisztratív dolgozó</i>    |                   |                                 |
| <i>Fizikai munkás</i>            |                   |                                 |
| <i>Ideiglenes</i>                |                   |                                 |
| <i>Összes</i>                    |                   |                                 |

|                          | Változás előtt | Változás után |
|--------------------------|----------------|---------------|
| Foglalkoztatotti létszám | fő             | fő            |
| HR munkatársak létszáma  | fő             | fő            |

**12. Átlagkereseteket munkavállalói kategóriáknként:**

| Év   | Havi átlagkereset | Fizikai | Szellemi |
|------|-------------------|---------|----------|
| 1998 | Bruttó            |         |          |
|      | Nettó             |         |          |
| 2000 | Bruttó            |         |          |
|      | Nettó             |         |          |
| 2002 | Bruttó            |         |          |
|      | Nettó             |         |          |
| 2003 | Bruttó            |         |          |
|      | Nettó             |         |          |
| 2004 | Bruttó            |         |          |
|      | Nettó             |         |          |
| 2005 | Bruttó            |         |          |
|      | Nettó             |         |          |
|      | Bruttó            |         |          |
|      | Nettó             |         |          |

**13. Rajzolja fel a vállalat jellemző szervezeti felépítését az átalakulást megelőzően!**

**14. Rajzolja fel a vállalat jellemző szervezeti felépítését az átalakulási utáni időszakban!**

**15. Felsővezetőség illetve a menedzsment mérete**

| Az átalakulás előtt |                                 | Az átalakulás után |
|---------------------|---------------------------------|--------------------|
|                     | <i>1-3 fő</i>                   |                    |
|                     | <i>4-7 fő</i>                   |                    |
|                     | <i>8-10 fő</i>                  |                    |
|                     | <i>10 fő felett</i>             |                    |
|                     | <i>Nem tudja / nincs válasz</i> |                    |

**16. Jelölje meg cége elmúlt évi árbevétel-kategóriáját:**

|                     | Éves árbevétel | Bérrköltség | Adózás előtti eredmény | Adózás utáni eredmény |
|---------------------|----------------|-------------|------------------------|-----------------------|
| 10 millió HUF alatt |                |             |                        |                       |
| 10-30 millió HUF    |                |             |                        |                       |
| 30-100 millió HUF   |                |             |                        |                       |
| 100-500 millió HUF  |                |             |                        |                       |
| 500-1000 millió HUF |                |             |                        |                       |
| 1-10 milliárd HUF   |                |             |                        |                       |
| 10 milliárd HUF     |                |             |                        |                       |

**17. Készítse el a vállalat SWOT-analízisét az alábbi minta alapján az átalakulás előtti, illetve utáni időszakról!**

| Erősségek        |                 | Gyengeségek      |                 |
|------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| Átalakulás előtt | Átalakulás után | Átalakulás előtt | Átalakulás után |
|                  |                 |                  |                 |
|                  |                 |                  |                 |
| Lehetőségek      |                 | Veszélyek        |                 |
| Átalakulás előtt | Átalakulás után | Átalakulás előtt | Átalakulás után |
|                  |                 |                  |                 |
|                  |                 |                  |                 |

**18. Mennyi volt az átlagos egy főre jutó tréning-költség a vizsgált időszakban (HUF)?**

|                   |                  |
|-------------------|------------------|
| Átalakulás előtt: | Átalakulás után: |
|-------------------|------------------|

**19. Melyek a hivatalos kommunikáció nyelvei?**

Intern kommunikáció: .....

Extern kommunikáció: .....

**20. Jelölje meg a tréning-programban megjelenő elemek költségráfordítását (Ft), és súlyát (%):**

|                       | Ft | %     |
|-----------------------|----|-------|
| Nyelvi képzés         |    |       |
| Változásmenedzselés   |    |       |
| Konfliktuskezelés     |    |       |
| Teljesítménynövelés   |    |       |
| Hatékonyág-fokozás    |    |       |
| Csoportépítés         |    |       |
| Személyiségfejlesztés |    |       |
| Karrierépítés         |    |       |
| Készségfejlesztés     |    |       |
| Problémamegoldás      |    |       |
| Összesen              | Ft | 100 % |

**21. Mi jellemző a szervezet kommunikációs struktúrájára?**

|               |   |  |
|---------------|---|--|
| Heterarchikus | <i>A szervezeten belül egyszintű, többirányú, oda-vissza működő kommunikáció</i>        |  |
| Hierarchikus  | <i>A szervezeten belül hierarchikus, felülről lefelé irányuló, nincs visszacsatolás</i> |  |

**22. A szervezet belső környezetének változásai – tényezők súlya:**

Meghatározó tényező: 1, Jelentős tényező: 2, Érzékelhető tényező: 3,

Elhanyagolható tényező: 4, Jelentéktelen tényező: 5

| Az átalakulás előtt (1-5) |   | Az átalakulás után (1-5) |
|---------------------------|---|--------------------------|
|                           | <i>Szervezeti stratégia</i>               |                          |
|                           | <i>Működési / operatív célok</i>          |                          |
|                           | <i>Pénzügyi kondíciók</i>                 |                          |
|                           | <i>Flexibilitás</i>                       |                          |
|                           | <i>Alkalmazott technológia színvonala</i> |                          |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <i>Az elvégzett munka teljesítésének színvonala</i> |  |
|  | <i>Az egyének jellemzői</i>                         |  |
|  | <i>Munkacsoportok jellemzői</i>                     |  |
|  | <i>Egyéb jellemzők:</i>                             |  |

**23. A termelési egység kapcsolata az anyavállalattal:**

| Az átalakulás előtt (1-5) |   | Az átalakulás után (1-5) |
|---------------------------|---|--------------------------|
|                           | <i>Döntéshozatali autonómia mértéke helyi érdekű ügyekben</i>               |                          |
|                           | <i>Helyi érdekű döntések kivitelezéséhez rendelkezésre álló erőforrások</i> |                          |
|                           | <i>Azonosulás az anyavállalat jövőképeivel</i>                              |                          |
|                           | <i>Azonosulás az anyavállalat felső vezetésének meggyőződéseivel</i>        |                          |

**24. Rangsorolja a vállalatnál alkalmazott személyzetmenedzselési funkciókat előfordulásuk szerint:**

| Az átalakulás előtt | Funkciók megnevezése          | Az átalakulás után |
|---------------------|-------------------------------|--------------------|
|                     | Munkaügyi kapcsolatok ápolása |                    |
|                     | Munkakör-értékelés            |                    |
|                     | Munkakör-elemzés, tervezés    |                    |
|                     | Ösztönzés                     |                    |
|                     | Munkaerő-igény előrejelzés    |                    |
|                     | Munkaerő-tervezés             |                    |
|                     | Erőforrás-biztosítás          |                    |
|                     | Bevezetés, betanítás          |                    |
|                     | Munkaerőfejlesztés            |                    |
|                     | Teljesítményértékelés         |                    |
|                     | Vállalati kommunikáció        |                    |
|                     | változásmenedzselés           |                    |

**25. Jelölje a legjellemzőbb gyakorlatokat az emberi erőforrás menedzsment karrier-fejlesztési koncepciójában:**

|                |  |               |
|----------------|--|---------------|
| Változás előtt |  | Változás után |
|----------------|--|---------------|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <i>Elsősorban menedzsment felelőssége</i>          |  |
|  | <i>Elsősorban az egyén felelőssége</i>             |  |
|  | <i>A menedzsment és az egyén közös felelőssége</i> |  |

**26. Mobilizációs tendenciák jellemzői (létszám):**

|                |   |               |
|----------------|---|---------------|
| Változás előtt |   | Változás után |
|                | <i>Éves átl. Összfoglalkoztatotti létszám</i>   |               |
|                | <i>Átlagos távozó összlétszám</i>               |               |
|                | <i>Belső fluktuáció fizikai &gt; fizikai</i>    |               |
|                | <i>Belső fluktuáció fizikai &gt; szellemi</i>   |               |
|                | <i>Belső fluktuáció szellemi &gt; szellemi</i>  |               |
|                | <i>Belső fluktuáció szellemi &gt; fizikai</i>   |               |
|                | <i>Külső munkaerőbázis előnyben részesítése</i> |               |

**27. Jelölje a legjellemzőbb módszereket a szervezet emberi erőforrás menedzsmentjének jutalmazási rendszerében:**

|                |  |               |
|----------------|--|---------------|
| Változás előtt |  | Változás után |
|                | <i>Elsősorban a munkahelyen eltöltött idő jutalmazása</i>                      |               |
|                | <i>Elsősorban a csoport / team eredményének figyelembevétele</i>               |               |
|                | <i>Elsősorban az egyéni teljesítmény figyelembevétele</i>                      |               |
|                | <i>Egyenlő mértékben veszi figyelembe az egyéni és a csoport teljesítményt</i> |               |

**28. Jelölje, hogy mi a legjellemzőbb módszer a munkavállalók kezdeti orientálási gyakorlatában?**

|                |   |               |
|----------------|---|---------------|
| Változás előtt | Öszpontosítási kritériumok                            | Változás után |
|                | <i>Egyéni kultúrákőzi hasonlóságokra</i>              |               |
|                | <i>Egyéni kultúrákőzi különbségekre</i>               |               |
|                | <i>Egyéni kultúrákőzi hasonlóságok és különbségek</i> |               |
|                | <i>Nem öszpontosít a kultúrákőzi viszonyokra</i>      |               |

**29. Jelölje meg, milyen a megoszlása a vállalatnál alkalmazott teljesítményértékelési céloknek (%)**

|  |            |   |
|--|------------|---|
|  | Kategóriák | % |
|--|------------|---|

|     |   |  |
|-----|---|--|
| 1   | <i>Képzések az egyéni igények figyelembevétele</i>                                    |  |
| 2   | <i>Egyéni teljesítmény jutalmazása</i>  |  |
| 2.1 | <i>Osztályozó értékelő skálák</i>   |  |
| 2.2 | <i>Munkanorma</i>   |  |
| 2.3 | <i>Kötetlen formájú jelentés</i>  |  |
| 3   | <i>Csoportos teljesítmény értékelése</i>  |  |
| 3.1 | <i>Rangsorolás</i>  |  |
| 3.2 | <i>Kényszerített szétosztás</i>   |  |
| 4   | <i>Az egyéni adottságok és lehetőségek figyelembevétele a munkaerő-tervezés során</i> |  |
| 5   | <i>Személyes teljesítmények, adottságok felhasználása a karrier-fejlesztésben</i>     |  |
| 6   | <i>Munkaköri leírások rendszeres felülvizsgálata</i>                                  |  |
| 7   | <i>Vállalati kultúra kiterjesztése</i>  |  |

**30. Jellemezze szervezetének kommunikációs beállítottságát az alábbi szempontrendszer szerint (jellemzők kifejtése, kulturális beágyazottság szerint)**

|                 |                    |
|-----------------|--------------------|
| magas kontextus | alacsony kontextus |
|                 |                    |
| monokronikus    | polikronikus       |
|                 |                    |
| szekvenciális   | szinkronikus       |
|                 |                    |

**31. Vállalatánál milyen súllyal (%) érvényesülnek a következő kritériumpárok:**

|                        |   |                      |   |
|------------------------|---|----------------------|---|
|                        | % |                      | % |
| Univerzalizmus         |   | partikularizmus      |   |
| individualizmus        |   | Kollektívizmus       |   |
| Neutrális              |   | Affektív             |   |
| Specifikus             |   | Diffúz               |   |
| Teljesítményorientáció |   | Körülmény-orientáció |   |

**32. Helyezze el a munkavállalókat következő kommunikációs szempontrendszer szerint a rájuk jellemző kategóriában:**

|  |                 |                    |
|--|-----------------|--------------------|
|  | Magas kontextus | Alacsony kontextus |
|--|-----------------|--------------------|



|          |              |              |
|----------|--------------|--------------|
| Külföldi |              |              |
| Magyar   |              |              |
|          | Monokronikus | Polikronikus |
| Külföldi |              |              |
| Magyar   |              |              |

36. Mit tett a vállalat menedzsmentje a feszültségek enyhítésére?

37. Mit tehetne még a menedzsment a feszültségek enyhítésére?

38. Lát-e pozitív potenciált a munkavállalók között fennálló kulturális különbségekben, ha igen, melyek ezek?

33. Jelölje, milyen személyzet- és szervezetfejlesztő intervenciók zajlanak a szervezetnél a vizsgált időszakban?

| Változás előtt |   | Változás után |
|----------------|---|---------------|
|                | <i>változásmenedzselés</i>                          |               |
|                | <i>Csapatépítés</i>                                 |               |
|                | <i>Személyiségfejlesztés</i>                        |               |
|                | <i>Egyéb képzés-és készségfejlesztés</i>            |               |
|                | <i>Hatékonyág-fokozás</i>                           |               |
|                | <i>Problémamegoldás</i>                             |               |
|                | <i>Feszültség-és konfliktuskezelés</i>              |               |
|                | <i>Karrier-és életpálya-menedzselés</i>             |               |
|                | <i>Vállalati-és üzleti kommunikáció fejlesztése</i> |               |

34. Válassza ki a szervezetére leginkább jellemző attitűdöket (Trompenaars kulturális felosztása szerint)! (megjelenésük aránya páronként %)

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| Szabályok uralma (univerzalizmus)               |  | egyedi körülmények (partikularizmus)                  |  |
| egyéni hatások érvényesülése (individualizmus)  |  | közösségi hatások érvényesülése (kollektívizmus)      |  |
| érzelemmentes üzleti hozzáállás (neutrális)     |  | érző-telje ember üzleti kapcsolataiban is (affektív)  |  |
| magánélet elválasztása az üzlettől (specifikus) |  | üzleti életben is teljes emberként van jelen (diffúz) |  |
| teljesítmény-orientáció                         |  | körülmények által orientált                           |  |

Nyitott kérdések:

35. Jelent-e problémát az Ön cégének a munkavállalók közötti kulturális különbségek kezelése, ha igen, melyek a leg súlyozottabb kérdések?