

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

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

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉS

Az 1990-es évektől kezdve a kulturaközi kommunikáció és az interkulturális menedzsment témaköre jogosan vált a nemzetközi kutatások egyik fő célterületévé. Európában, és a világ egyéb kulturálisan érzékeny területeken egyre több felsőoktatási intézmény vezeti be tantárgyi szinten a szervezeti kultúrával, nemzetközi kapcsolatok építésével foglalkozó interkulturális kommunikációs diszciplínákat. A globalizációs folyamatok hazai megjelenése adta meg jelen értekezés keretében tárgyalt témakör aktualitását.

Magyarországon a rendszerváltozás alapjaiban változtatta meg a piacgazdasági környezetet, melynek hatására a nemzetközi kapcsolatai is új alapokra helyeződtek. A növénytermesztés és állattenyésztés szétválásával a kapcsolatszerepet betöltő takarmánytermelés piaci alapokra helyeződött, új vállalati stratégiát követelve a változó gazdasági környezetben.

A nemzetközi vállalatok térnyerése a hazai takarmányipar szereplői között nyújtott teret a nemzeti és szervezeti kultúrák ütközésének a szervezeteken belül és közöttük egyaránt.

A Kaposvári Egyetem Gazdaságtudományi Karának, Vállalatgazdasági és Szervezési Tanszéke biztosított kereteket számomra az ágazathoz tartozó társas vállalkozások szervezeti kultúra-váltással kapcsolatos vizsgálatához. A problémakör elemzéséhez alapvetően új közgazdasági megközelítés szükséges, ami figyelembe veszi a szociológia és viselkedéstudomány szakterületéhez tartozó tényezőket is. 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 multinacionális és globális cégek számára is kihívás a nemzeti sajátosságok megismerésére, helyi előnyök kihasználására és ezen előnyök hatékony integrálására a cég legjobb teljesítményének elérése céljából.

Disszertációm fő céljául 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 takarmányiparban működő, szervezeti átalakuláson átmenő társasvállalkozások esetében.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

A vizsgálataim fókuszába helyezett vállalkozásokat olyan rendszerelemként értékeltem, melyek igyekeznek szervesen illeszkedni saját üzleti környezetükbe, miközben saját belső struktúrájuk is összetett, dinamikusan változó lévén komoly feladatot állít eléjük.

A szekunder kutatás során a nemzetközi és hazai szakirodalom megismerésével megfelelő látásmódra tehettem szert, megismerhettem a hazai és nemzetközi üzleti életben lezajló folyamatokat, eseményeket, valamint a téma jelentőségének szempontjából fontos politikákat, intézkedéseket.

A primer kutatás vizsgálatait a takarmányiparban tevékenykedő cégeknél gyakorlattá vált humánpolitikai viszonyok, menedzsment-stratégiák, továbbá ezek eszközrendszerében megjelenő folyamatok, tevékenységek és politikák feltérképezésére terjedtek ki. A vizsgálat kérdőíves megkérdezéssel történt. A reprezentativitás érdekében az adatbázisban 250 fő feletti foglalkoztatotti létszámú, 10 milliárd forint feletti éves árbevétellel rendelkező cégek kaptak helyet. Az összehasonlító vizsgálatba bevont 7 vállalt részéről összesen 21 értékelhetőnek minősülő interjút folytattam le. A vállalkozások közül 5 korlátolt felelősségű társaságként, 2 részvénytársaságként működik.

A lekérdezéssel a vállalkozások 1990-es években elkezdődött és azóta lezajlott szervezeti változásaival kapcsolatos eseményeit, intézkedéseit, belső strukturális viszonyait, valamint ezek kezelésének sajátosságait tártam fel. A felvett események leképezését interdiszciplináris módon, az alapvető közgazdaság-tudományi megközelítésmód mellett a szociológiai, pszichológiai, nyelvi-és kulturális antropológiai tudományos elemek felhasználásával végeztem el. 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. Az adatfeldolgozás alapfolyamatai: a kérdőívek ellenőrzése, az adatok kódolása, táblázatba rendezése és ezek bemutatását szolgáló ábrák, táblázatok elkészítése voltak.

A kiértékelésnél a leghatékonyabbnak ítélt matematikai-statisztikai módszereket alkalmaztam, valamint ezek kivitelezéséhez szükséges számítógépes programokat (Word, Excel, PowerPoint) is felhasználtam. A mélyinterjúk során felvett rekordokat esszé jelleggel esettanulmányok formájában is feldolgoztam.

3. EREDMÉNYEK

3.1. 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 társasággá alakult át.

A változások megvalósításainak nehézségeivel kapcsolatban 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.

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, valamint munkaerő-piaci kompetenciáik jobb kihasználása révén (tárgyalástechnikai és idegennyelvtudást reprezentáló készségek, informatikai ismeretek, terhelhetőség, manipulálhatóság)

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.

3.1.1. Struktúra-átalakulás

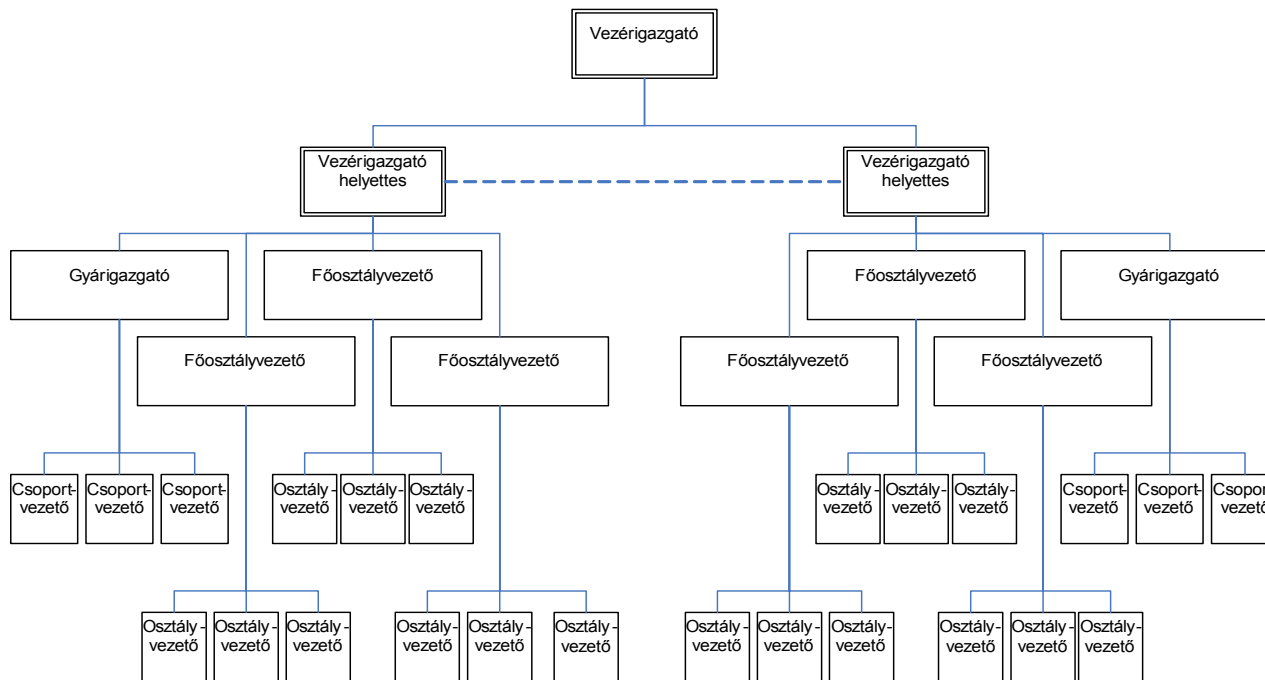
A vizsgálat mintájául kiválasztott, azonos méret-kategóriába eső vállalkozások között tendenciózus párhuzamok figyelhetők meg. A szervezeti forma korszerűsítése mindegyik vizsgált cég esetében elmaradhatatlanul együtt járt az átalakulással. A formális szervezeti arculat mellett az informális dimenzió keretei között a hazai szemléletmód lassú változása hamar szembekerült a multikulturális jellegű külföldi tulajdonosi és vezetői réteg alapvetően más megnyilvánulási formáival. A szervezet-és személyzetfejlesztési akciók alkalmazása lassan teremtette meg az új munkaszervezési folyamatok implementálásának sikerét.

A vizsgált szervezetek kiinduló felépítése a Magyarországon hagyományos nagyvállalati modellt tükrözte (1. 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. A döntéshozatali mechanizmus centralizált, lassú, kockázatkerülő volt, kizárólag lefelé irányuló kommunikációs csatornákat használva, így a részérdekekkel erősen megosztott vezetési mechanizmus szükségszerűen kudarcra volt ítélve.

Az átszervezések során az alaptörekvések minden esetben hasonlóak voltak, a kitűzött célok elérése érdekében alkalmazott egyszerűbb vállalat-szervezési modellt bemutató organogram a 2. 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.

1. ábra

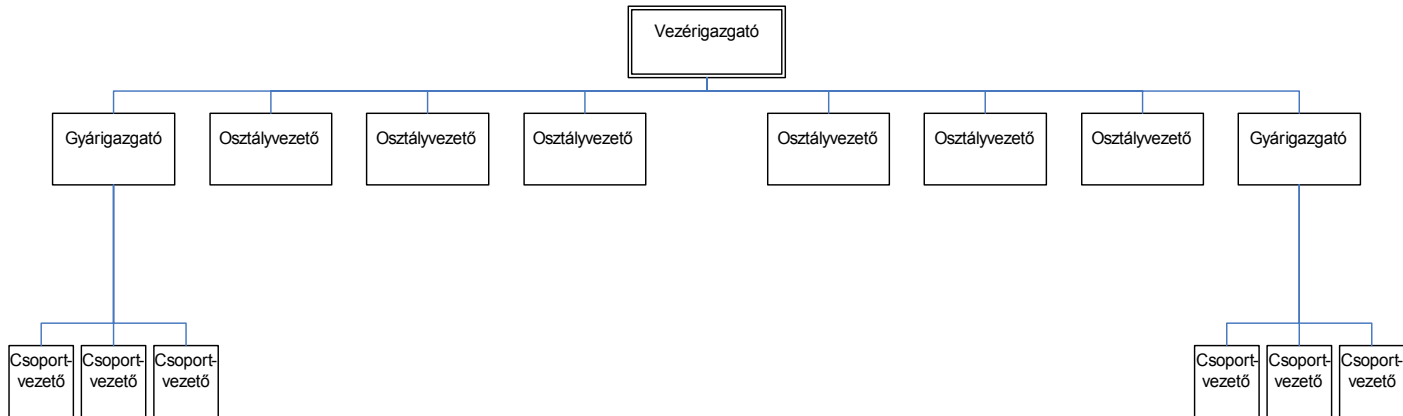
Az átalakulás előtti szervezet felépítésének organogrammjá



Forrás: saját adatgyűjtés

2. ábra

A vizsgált szervezetek strukturális átalakulás utáni szervezeti felépítése



Forrás: saját adatgyűjtés

3.2. SZERVEZETI KULTÚRA

A szervezeti kulturális viszonyokat taglaló kérdéseket főként „nyitott kérdések” formájában fogalmaztam meg. A kulturális attitűdök felmérésére zárt kérdéseket használtam, amelyek kódolását a trompenaars-i, valamint hall-i kategóriák szerint végeztem. A helyi és az idegen vállalati kultúrák differenciált gyakorlatot folytattak, valamint eltérő technológiai szinten álltak. A viszonylag szoros határidőn belül alkalmazott hatékony személyzet-menedzselést megvalósító vezetési struktúra azonban képes volt a kritikus pontokat összehangolni. A megfelelő menedzsmenttechnika kiválasztása azonban nem volt automatikus, a jellegzetes kulturális kötődések egymásra gyakorolt hatásait tekintve ún. „asszimilatív” kultúraváltás valósult meg a vizsgált cégek mindegyikénél. Eredményeim alapján azt állíthatom, hogy a felvásárló cég kultúrájának vonzósága jóval erőteljesebbnek bizonyult a felvásárolt vállalat munkakultúrájánál és ezzel párhuzamosan azt is megállapíthatjuk, hogy a kultúraváltás az integritásra törekvés hiánya miatt asszimilatív jellegű volt, helyi elfogadottsága lassan mozdult előre.

A változásokat megelőző kiinduló kultúra minden vállalat esetében stabilan adott volt. A Handy-féle megközelítésben részben a hatalmi kultúra elemeivel ötvözve, lényegében a személyiség kultúra jegyeit jelenítette meg. Az új szervezetben a válaszadók több mint 40%-a a Handy-féle modell alapján a „hatalmi-kultúra” és a „szerep kultúra” jegyeit együttesen viselőként jellemezte saját szervezetét (1. táblázat), amelyre jellemző a tisztán mérhető eredményekre alapozott teljesítményértékelés, valamint azt kiegészítendő a funkcionalitást, szervezeten belül betöltött pozíciót helyezi előtérbe a személyiséggel szemben.

1. 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 hazai munkavállalók arról számoltak be, hogy a rövid adaptációs periódus miatt 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.

A beszámolókat 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 külföldi vezetők több mint háromnegyedének (85%) egyik legfőbb problémája a magyar munkavállalók individualista szemléletmódja, ami megnehezíti a csapatmunkára való hajlandóságot, illetve felelőség- és kockázatvállalási hajlandóság alacsony volta, ami sokszor az aktív részvétel hiányában mutatkozik meg.

3.2.1. A munkahelyi értékrend változásai

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

A 2. táblázatban bemutatott „változás előtti” adatsorban a kiegyenlített bérezési rendszerhez és a biztos foglalkoztatottsághoz kapcsolódó értékmérők a 3. illetve a 4. helyre kerültek. A szervezeti átalakulás során viszont ez a két szempont került az első helyre, miközben az érdemi munka iránti igény is előtérbe helyeződött a mérhető teljesítmény alapján differenciált bérrendszer bevezetésével, a teljesítményértékelési-, illetve ösztönzési stratégiák vállalaton belüli újraszervezésével párhuzamosan.

2. 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

3.2.2. Kultúraközi kommunikáció magyarországi jellemzői

3.2.2.1. 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.

Az extern kommunikáció nyelve jellemzően a magyar nyelv, míg az intern kommunikáció nem kizárólag egy nyelvre korlátozódott, hanem praktikusán vegyesen használta fel az anyavállalat eredeti nyelvét – ami a vizsgált esetekben többnyire az angol volt – valamint a magyar nyelvet. Miközben a beosztottaktól, munkakörüktől függően eltérő mértékben várták el az angol nyelv elsajátítását, addig a legtöbb megkérdezett külföldi közép- illetve felsővezető sajnálatos módon nem tett, és nem is szándékozik erőfeszítéseket tenni minimális, alapszintű magyar nyelvismeret megszerzésére sem, pedig a munkavállalók – saját elmondásuk szerint – nagyra értékelnék főnökük ezirányú erőfeszítéseit.

A vállalati kommunikáció nemzetközi vetületének a vizsgálatban feltárt egyik legfontosabb probléma a kontextusbeli különbözőségekből fakadt. A magyar nyelv jellemzően magas kontextusú, a magyar dolgozók sokszor nem tudják helyén értékelni a külföldi, alacsony kontextusú kommunikációhoz szokott főnökük közlési módszereit. 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 szervezeten belüli kommunikáció szerveződésére a válaszadók egybehangzóan a heterarchikus szerveződést jelölték meg, utalva a csatornák kétirányúságára, visszacsatolási lehetőségeire, 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.

3.3. A FOGLALKOZTATÁSI STRUKTÚRA ÁTALAKULÁSA

A munkavállalói struktúra vizsgálatából a foglalkoztatottak szám szerinti megoszlásának arányait tekintve egy irányba ható tendenciák tükröződtek, a menedzsment mérete egyértelműen csökkent, (4-7 főről 1-3 főre, illetve 10-12 főről 4-7- főre). A viszonylag fiatal felsővezetői rétegben (3. táblázat) található, döntően külföldi menedzserek átlagosan mintegy 10-12 éve vannak a cégnél. Az ügynevezett junior menedzserei rétegben az átlagéletkor alacsonyabb, és a cégnél eltöltött éveik száma is kevesebb, átlagosan 4-6 év.

3. 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.

3.3.1. Mobilizációs tendenciák jellemző irányai

A munkaerő-felhasználás átlagosan közel 9%-kal csökkent a takarmányipari nagyvállalatoknál (4. táblázat), amely összefüggésbe hozható az ágazat nemzetgazdaságon belüli helyzetével, valamint az új tulajdonosok által meghonosított humánpolitikai koncepciók térnyerésével. A fizikai dolgozók nagyobb mértékű leépítési rátája a technológiai fejlesztések bevezetéséből, másrészt a termelési volumen csökkenéséből adódott.

4. 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

Az emberi erőforrás-gazdálkodásának hatékonyságára, illetve a HR egymásra épülő funkcióinak vizsgálatára alkalmas mutatószámként az éves fluktuáció mértékét határoztam meg az alábbi képlet segítségével:

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

Vizsgálataim igazolták, hogy a fluktuáció elsősorban a leginkább konvertálható tudással rendelkező dolgozók körében ér el magasabb értékeket (5. táblázat). A felvásárlás előtti, hagyományos nagyvállalati struktúrában összességében alacsony, mintegy 5%-os fluktuációs index volt mérhető, a szervezeti átalakítások legdinamikusabb időszakában kiemelkedő, 17%-ot meghaladó fluktuációs arányokat tapasztaltunk, mely a változások lezajlása után átlagosan 10% körüli értéket vett fel, mely a munkavállalói szerkezet rugalmas, versenykörnyezethez alkalmazkodni képes humánstratégiáját tükrözte.

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

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

5. 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

Az összes megkérdezett vállalkozás adatait figyelembe véve képzett arányszámok (6. 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 szervezetten belüli karrierépítésnek, akár a fizikai dolgozók szellemi munkakörbe való előrelépésén keresztül.

6. 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

3.3.2. Munkacsoportok – csapatmunka jellemző összefüggései

Vizsgálataimban az angolszász kultúra asszimilatív térnyerésével a Berde (2003) által bemutatott mezőgazdasági munkaszervezési modell némiképp torzult, illetve új csoportszervezési gyakorlatokat vett fel a takarmányiparban.

A eredményeim szerint munkatársak aktív részvétele, valamint a célok és feladatok személyes problémaként való megértetése szoros összefüggésben állt a csapatmunka sikerével. 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.

3.3.3. Új menedzsment stratégiák és emberierőforrás-fejlesztési koncepciók

3.3.3.1. A személyzetmenedzselési funkciók változásai

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 rangsora (7. táblázat).

7. táblázat.

A vizsgált személyzetmenedzselési funkciók rangsorának 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 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. A felvásárló kultúra térnyerésével erősödött a munkakör

értékelés (76,2%), munkakör-tervezés (71,4), munkaerőigény előrejelzés (61,9%), munkaerő-fejlesztés (66,7), változásmenedzselés (57,1%). Ezek 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 vizsgálataival.

A vállalkozások humán-menedzsment funkcióinak mutatószámaként az átlagos munkavállalói létszámra vetített személyzeti munkatársak számát vizsgáltam. Az átszervezések során a munkavállalói létszám átlagosan közel 9%-os csökkenést mutatott, miközben a személyzeti munkatársak létszáma nőtt (8. táblázat). Ez a tendencia a HR funkciók előtérbe helyeződését tükrözi. A 100 fő munkavállalóra jutó személyzeti specialisták száma mintegy megduplázódott, de ezzel párhuzamosan az elvégzendő feladatok is megnövekedtek.

8. táblázat.

Átlagos munkavállalói létszám és 100 fő foglalkoztatottra jutó személyzeti specialisták száma (fő)

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

Forrás: saját adatgyűjtés

3.3.3.2. 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 válaszadók szerint szervezetük 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 (48%). Konfliktus-kezelési technikák elsajátításával, illetve a kulturális különbségekből adódó feszültségek feltárásával

kapcsolatos problémákat a szervezet tagjainak egyénileg kellett, és kell a mai napig megoldaniuk. (9. táblázat)

9. 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
Összesen	100%

Forrás: saját adatgyűjtés

A HR költségmutatók közül az egy főre vetített képzési költség hányadot, mint személyzetfejlesztési mérőszámot vizsgáltam, amelyet a következő képlet segítségével számoltam ki:

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

A vállalatok integrált munkakultúrájú humánstratégiája igen magas képzési költséghányadot eredményezett (10. táblázat). Korábban az iparágban jellemzően alacsony (6%) képzési költséghányad volt mérhető, a kultúraváltással ez az arány több, mint négyszeresére (28,1%) nőtt. A képzési költségek nagy aránya mögött a vezetői réteg külföldi 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.

10. 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

3.3.3.3. 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:

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

$$\text{Bérarányos eredmény (Ft)} = \frac{\text{Adózás előtti eredmény (Ft)}}{\text{Béreköltség (Ft)}}$$

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 bérarányos eredmény 280 körül alakult.

3.4. TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÉS ÖSZTÖNZÉS

A teljesítményértékelési rendszerek vizsgálatára 7 lehetséges teljesítményértékelési célt jelöltem meg, melyek közül a válaszadók legjellemzőbb célként a csoportos teljesítményértékelést (27%) emelték ki (11. táblázat). Közvetlenül ez után az egyéni teljesítményértékelést jelölték meg (26%), majd az egyéni adottságok és lehetőségek figyelembevételét a munkaerő-tervezésben (21%).

11. 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, melyhez hasonló problematikáról számol be a kultúra-kiterjesztés hiányosságaként Karoliny és Poór (2004) is.

Az alapvetően kétféle, egyéni illetve csoportos teljesítményértékelési módszereket 5 részkategória szerint vizsgáltam (12. táblázat). Az egyéni értékelési technikák közül a legtöbb esetben a munkanorma alapján történő értékelést (68%) jelölték meg a válaszadók első helyen. A csoportos technikák közül kiugróan magas számban, mintegy 76%-ban jelölték legmegfelelőbb módszernek a rangsorolást a kényszerített elosztással szemben (24%).

12. táblázat

Az egyéni és csoportos teljesítményértékelési módszerek érvényesülése (%)

Kategóriák	%
Egyéni teljesítményt értékelő technikák (100 %)	
1 Osztályozó, értékelő skálák	29,1
2 Munkanorma	67,7
3 Kötetlen formájú jelentés	3,2
Több személy egyidejű értékelésére alkalmas technikák (100 %)	
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 paternalisztikus, szenioritáson alapuló, állami szervek által ellenőrzés alatt tartott bérezési gyakorlatot felváltotta a kiváló szakemberek megtalálására és megtartására irányuló versenyképes bérezés.

13. 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

A teljesítménymenedzsment változása sok cégnél bevezette a korábbi szenioritáson alapuló ösztönző-rendszer helyett az üzleti célok eléréséhez való hozzájárulás mértékéhez igazított, a munkakör fontosságának és felelősségvállalás-arányosan juttatott, illetve a minőséghez kötött ösztönzőket. A vállalat szempontjából fontosnak ítélt képességek, készségek felértékelődését segítette a megfelelő jutalmazási rendszer bevezetése a bérstruktúrában.

14. 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

Vizsgálataimban a megfelelő bérezési rendszer, illetve annak folyamatos fejlesztése ad olyan eszközt a vezetőség kezébe, melyet folyamatos anyagi ösztönzőként tud felmutatni a dolgozók felé (13. táblázat). Az átlagos keresetek a mezőgazdasági bérszínvonalhoz képest (14. 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.

3.5. A VIZSGÁLT VÁLLALKOZÁSOK SWOT-ANALÍZISE

Az interjúk során kapott válaszok összesítésével igyekeztem a vizsgált vállalatok változásmenedzselési gyakorlatát modellezni SWOT-analízis elkészítésével (15. táblázat).

15. 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	Allami 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

4. KÖVETKEZTETÉSEK

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.

A többszintű, összetett struktúrájú szervezeti felépítésű vállalatok, az átszervezések során decentralizált döntési mechanizmus, az egyszerűbb vállalat-szervezési modell, és a csökkenő bürokratizmus irányába mozdultak el. Vizsgálataim eredménye szerint a kevés humánrelációs tapasztalatokkal rendelkező topmenedzserek jellemzően rugalmatlanul, a helyi munkastílus feltérképezése nélkül igyekeztek meghonosítani az anyavállalat szervezési-vezetési stratégiáját, ezért markánsan jelentkeztek a magyar és az angolszász kulturális dimenziók közt feszülő kulturális ellentétpárok.

A kultúraváltással a válaszadók 40%-a szerint előtérbe helyeződött a szerep-, illetve a hatalmi kultúrát ötvöző angolszász vállalati kulturális modell. A kultúrák vegyesen történő megjelenése a takarmányipar sajátosságaiból adódó kifejezetten a rövidtávú erőforrás-fejlesztési, kockázatvállalási, valamint siker-visszajelzési igényt tükrözte. A szakmai alapokra helyezett szervezeten belüli mobilizációs lehetőségek megnyílásával rugalmasabbá vált a foglalkoztatáspolitiká. A külső mobilizációs tendenciák a szervezeti átalakítások legdinamikusabb időszakában voltak a legmagasabbak (17%), aztán a szervezeti átalakítások letisztázódása után kialakított rugalmas humán-struktúrában az átlagos fluktuációs index 10% körüli szinten állapodott meg.

A munkahelyi értékek rangsorában 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.

A kommunikációs stratégia lefelé irányuló hierarchikus szerveződése 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 praktikusán vegyesen használja fel az anyavállalat eredeti (angol) nyelvét valamint a magyart. 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. A vállalati kommunikáció egyik legfontosabb problémája a magyar és az angol nyelv marginális kontextusbeli különbözőségeiből fakadt. A kultúrák

időorientáltsága alapján történő felosztásában a monokronikus felvásárló kultúra számára zavaró a magyarok polikronikus, párhuzamos feladatkezelése.

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. Az átalakulás után fokozatmentesen vezették be a szakma-és téma-specifikus alapokon szerveződött változó összetételű munkacsoportokkal dolgozó team-munkát, melyhez a magyar munkavállalók szemléletváltása lassú volt, de a vezetői réteg végül céltudatos szervezési-vezetési szemlélettel keresztülvitte a strukturális modernizációt.

A személyzetmenedzselési stratégiában megjelenő funkciók között a munkaügyi kapcsolatok ápolása (95%) legnagyobb arányban az ösztönzés (100%) és az erőforrás biztosítás (100%) jelent meg. 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 az EEM funkciók előtérbe helyeződését tükrözve egyről 2-3-ra emelkedett. A humánfejlesztésekben megvalósított képzési koncepciókból a tevékenység-specifikus képzésekre fordított 80%-os költséghányad emelkedik ki. A képzési költséghányad a négyszeresére (6%-ról 28%-ra) emelkedett. A vállalakoások HR funkciókra épülő jövedelmezőségi mutatóit vizsgálva a létszamarányos eredmény 33,8 millió forintos értéket vett fel, míg a bérarányos eredmény 280 forint körül alakult a hatékony munkakör-elemzés, -tervezés és -kialakítás révén.

Teljesítményértékelésen belül a válaszadók a csoportos teljesítményértékelést (53%), majd az egyéni teljesítményértékelést (42%), és 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.

5. 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. Az angolszász vezetők alkalmazkodása a magyarországi vállalati közeghez a takarmányiparban nehézkes volt a nagyfokú kulturális különbözőségek miatt.
3. Kutatási eredményeim a kommunikációs struktúra kontextusbeli különbözőségeinek, a nyelvismeret hiányából fakadó nehézségeknek, valamint a feladatkezelés időstruktúrájának marginális eltéréseinek a jelenlétét igazolták a vizsgált takarmányipari vállalatok esetében.
4. Az eltérő vállalati kultúrák integrációjában a tényleges tanuló-vállalati pozíció eléréséhez interkulturális kommunikációs tréningek okszerű szervezése szükséges.

5. JAVASLATOK

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 különbségek 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 elsajátítanak 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 sikeresebbnek bizonyultak az üzletkötésben.

7. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN ÍRT 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)