

OTDK-DOLGOZAT

Kardos Viktória

BA

2013

**A NÉMET ÉS MAGYAR NEMZETI ÉS SZERVEZETI KULTÚRA
VIZSGÁLATA A MÁTRAI ERŐMŰ ZRT.-NÉL**

**THE INVESTIGATION OF THE GERMAN AND HUNGARIAN
NATIONAL AND ORGANIZATIONAL CULTURE AT MÁTRAI
ERŐMŰ ZRT.**

Kardos Viktória

Kézirat lezárva: 2012. november 5.

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés	1
2. A Mátrai Erőmű Zrt. bemutatása	3
2.1. A Mátrai Erőmű Zrt. története	3
2.2 A Mátrai Erőmű Zrt. jelenlegi helyzetképe (2010-11)	4
2.3. A vállalat erőforrás-alapú szemlélete (Resource-based view).....	7
3. A kultúra.....	11
3.1. A kultúra értelmezése	11
3.2. A nemzeti kultúra és a szervezeti kultúra kapcsolata	14
3.2.1. Interjú	15
3.2.2. Interjú	17
4. A szervezeti kultúra	20
4.1. A szervezet fogalma.....	20
4.2. A szervezeti kultúra fogalma	20
4.3. A szervezeti kultúra megközelítési módjai	23
4.3.1. Funkcionális megközelítés.....	24
4.3.2. Interpretáló megközelítés	26
4.3.3. Pszichológiai megközelítés	26
4.4. A szervezeti kultúra szintjei.....	27
4.4.1. Interjú	28
4.4.2. Interjú	30
5. Akkulturáció.....	35
5.1. Az akkulturáció fogalma.....	35
5.2. Az akkulturáció feltételrendszere	36
5.3. Az akkulturáció folyamata	38
5.3.1. Interjú	39
5.4. Akkulturációs módok.....	40
5.4.1. Interjú	41
6. A kultúra mérése – A kultúrakutatás dimenziói.....	43
6.1. Kultúrakutatói modellek	44
6.1.1. Hofstede dimenziói	45
6.1.2. Trompenaars és Hampden-Turner kultúramodellje	46
6.1.3. A GLOBE-projekt.....	47
6.1.4. Németország és Magyarország GLOBE értékeinek az összehasonlítása	49
6.1.4. A kulturstandard-kutatás	51

7. Saját kutatás	53
7.1. A kutatás célja	53
7.2. A kutatási eredmények elemzése	54
7.2.1. Saját kutatásom eredményeinek és a GLOBE értékeknek az összehasonlítása	54
7.2.2. A két csoport és a GLOBE eredmények összehasonlítása.....	58
7.2.3. A legnagyobb eltérést mutatók	60
8. Összegzés, javaslattétel	62
8.1. A Mátrai Erőmű Zrt. tevékenységeire vonatkozó észrevételek, javaslatok.....	62
8.2. A saját kutatásra vonatkozó megállapítások és javaslatok.....	63
Irodalomjegyzék.....	65
Mellékletek.....	I
1. számú melléklet: A kutatási kérdőív	II
2. számú melléklet: A kutatás eredményei	VI

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. Táblázat: A Mátrai Erőmű Zrt. tulajdonosi szerkezete.....	5
2. Táblázat: A Mátrai Erőmű Zrt. részesedései.....	5
1. Ábra: Központi elméleti modell.....	17
2. Ábra: Szervezeti kultúra megközelítési módjai.....	24
3. Ábra: A szervezeti kultúra szintjei.....	27
4. Ábra: A Diversity Management rétegei.....	32
5. Ábra: Morosini: A vállalati összeolvadásokat meghatározó feltételrendszer.....	37
6. Ábra: Nahavandi & Malekzadeh: Az akkulturáció szakaszai.....	38
7. Ábra: Az akkulturáció módjai és a konfliktus nagysága.....	42
8. Ábra: Német és magyar GLOBE értékek összehasonlítása (saját szerkesztés).....	49
9. Ábra: Saját kutatásom eredményei összehasonlítása a GLOBE értékekkel Német- országra és Magyarországra vonatkoztatva (saját szerkesztés).....	55
10. Ábra: „Csoport 1” és „Csoport 2” egymással és a GLOBE értékekkel való össze- hasonlítása, német kultúrára vonatkoztatva (saját szerkesztés).....	59
11. Ábra: A válaszadók közül a legnagyobb eltérést mutatók GLOBE értékekkel tör- ténő összehasonlítása (saját szerkesztés).....	61

1. BEVEZETÉS

Dolgozatom középpontjában a kultúra, ezen belül is a nemzeti kultúra és szervezeti kultúra értelmezése, kapcsolata, illetve egymásra hatásának vizsgálata áll. Témaválasztásomat az ERASMUS programmal Franciaországban eltöltött szemeszterem motiválta, ahol is megtapasztaltam milyen egy idegen kulturális közegben élni, valamint 12 különböző nemzetből származó emberrel nap, mint nap együtt hallgatni az egyetemi előadásokat, csoportban dolgozni, közösen feladatokat megoldani vagy akár szórakozni. Hamar rá kellett jönnöm, hogy a különböző kulturális háttérrel rendelkező egyének sokszor nem tudnak olyan egyszerűen és problémamentesen együtt élni és dolgozni, mint az azonos nemzetből érkező, ugyanazon kulturális jegyekben osztozó emberek. Felmerülnek ugyanis olyan érték-, norma-, teljesítmény-, hozzáállás- és magatartásbeli (stb.) különbségek, amelyek megnehezítik a közös munkavégzést, feladatmegoldást vagy akár szimplán egymás, a másik viselkedésének megértését és elfogadását.

Saját tapasztalatom tehát kíváncsivá tett arra vonatkozóan, hogy egy több nemzetiséget és ezáltal több kultúrát integráló szervezet esetében hogyan kezelik az eltérő nemzeti és szervezeti kulturális különbségekből adódó nehézségeket, mit tesznek annak érdekében, hogy a két egymástól különböző kultúra sikeresen, eredményesen tudjon együtt dolgozni, hogy a dolgozók a másik fél kulturális jegyeit, értékrendjét, magatartás- és viselkedésmódjait megismerjék, képesek legyenek megérteni és elfogadni azokat.

A Mátrai Erőmű Zrt. adott lehetőséget arra, hogy ezekre a kérdéseimre a vállalatnál végzett kutatásom segítségével választ kapjak. Ahhoz azonban, hogy hiteles kutatást tudjak végezni szükség volt egyrészt a Mátrai Erőmű történetének és jelenlegi helyzetének megismerésére, illetve a mögöttes szakirodalom és tudományos kutatások tanulmányozására. Ennek értelmében interjúkat készítettem a vállalat humán erőforrás igazgatójával, Lados Tibor úrral és anyagot gyűjtöttem a társaság működéséről. Elindultam a kultúra értelmezésétől, a nemzeti és a szervezeti kultúra kapcsolatán át, a szervezeti kultúra tanulmányozásáig, annak megközelítési módjainak és szintjeinek vizsgálatáig. Ezután górcső alá vettem az akkulturáció feltételrendszerét, folyamatát és módjait, majd áttértem a kultúra mérésének és a különböző kultúrakutatási modellek és dimenziók elemzésére. Mindeközben beazonosítottam a Mátrai Erőműről tapasztaltakat és hallottakat a szakirodalmi feldolgozás során megismertekkel. Végül ezek segítségével elkészítettem és lekérdeztem saját kutatási kérdő-

ívet, amely a szervezetnél folyó interkulturális (német-magyar) együttműködésekre vonatkozott. Az kapott eredményeket elemeztem, következtetéseket vontam le, összegeztem, majd elkészítettem javaslattevéletem a Mátrai Erőmű számára és későbbi kutatásaimra vonatkozólag.

2. A MÁTRAI ERŐMŰ ZRT. BEMUTATÁSA

2.1. A MÁTRAI ERŐMŰ ZRT. TÖRTÉNETE¹

A visontai telephelyű Mátrai Erőmű Zrt. a magyar villamosenergia-rendszer egyik megbízható alapegysége, fő tevékenysége a villamosenergia-termelés. 950 MW beépített teljesítménnyel rendelkezik, amivel az ország legnagyobb széntüzelésű erőműve. A vállalat saját bányáiban külfejtéses technológiával termelt lignitből állít elő villamos energiát. Az Észak-Magyarországon végighúzódnó közel 1 milliárd tonnás lignitvagyon tartós biztosítékot ad a cég működéséhez és a jövőbeni energetikai fejlesztési terveihez. A Mátrai Erőmű Zrt. legfőbb törekvése, hogy belső intézkedések, fejlesztések és új stratégiák által hosszú távon, gazdaságosan és versenyképes áron állítson elő villamos energiát.

A nagy volumenű lignitbányászatot 1917-ben a Gyöngyöspatai Kovaföldművek Rt. indította el, majd 1918-ban Mátravidéki Szénbányák Rt. néven egy önálló bányavállalat alakult. A mai Mátrai Erőmű Zrt. beruházása 1965-ben kezdődött el Visonta térségében található lignitmezőre alapozva. 1967. október 1-jével alakult meg a Gyöngyösi Hőerőmű Vállalat, mely később, 1968. május 29-én a Gagarin Hőerőmű Vállalat nevet vette fel. A Gagarin Hőerőművet kiszolgáló Thorez bánya - később Visonta bánya - beruházása 1962-ben kezdődött, a bányanyitás pedig 1964-ben történt. A Mátraaljai Szénbányák 1968-ig mélyművelésű, ettől kezdve külfejtéses technológiával termelte ki a lignitet. A visontai külfejtéses bányászat 1964-ben, a bükkábrányi 1985-ben kezdte meg működését. Erőművi egységként 1969 és 1972 között 2 db 100 MW-os (I- II. számú) és 3 db 200 MW-os (III-IV-V. számú) blokk épült meg. 1969. június 19-én történt meg az erőmű első blokkjának párhuzamos kapcsolása az országos hálózatra.

Az erőmű berendezéseinél megvalósított fejlesztések közül kiemelkedik az 1986-1992 között elvégzett nagy rekonstrukciós program, amely megalapozta a későbbi élettartam-növelő beruházásokat. Az erőmű 1992. január 1-jétől részvénytársasági formában működik, neve Mátrai Erőmű Részvénytársaság lett. 1993. április 1-jétől végrehajtásra került a Mátraaljai Szénbányák és a Mátrai Erőmű Zrt. tulajdonosi és szervezeti integrációja, a létrejött vertikum elnevezése Mátrai Erőmű Részvénytársaság. *Az 1995 decemberében megvalósult villamosenergia-ipar privatizációját követően a Mátrai Erőmű Zrt. részvénye-*

¹ <http://www.mert.hu/hu/cegtortenet>

inek többsége német tulajdonba került. Az Észak-Magyarországon található jelentős lignit-vagyonra alapozva a társaság 1998-2000 években teljesítmény- és élettartam-növelő felújításokat hajtott végre, ehhez kapcsolatosan környezetvédelmi beruházásokat végzett el: füstgáz-kéntelenítő berendezést épített és a szénellátást biztosító bányászati fejlesztéseket valósított meg. Megújító (retrofit) munkák elvégzésével a blokkok bruttó teljesítményét meg lehetett növelni, élettartamát pedig meghosszabbítani. A Mátrai Erőmű Zrt. megvalósította és 1999. évtől alkalmazza a korszerű, környezetbarát ún. sűrűzagyos salak-pernye elhelyezési technológiát. A társaság 2003-ban befejezte retrofit programját, melynek keretein belül végül az összes blokkok rá lett kötve a füstgáz-kéntelenítőre. A széndioxid-kibocsátás csökkentése érdekében a társaság a tüzelőanyaghoz keverve, 10%-os mennyiségben biomasszát is éget. A Mátrai Erőműhöz kapcsolódóan ipari park jött létre. A keletkezett melléktermékek hasznosítása érdekében gipszkarton- és alfa félhidrát-gyártás települt az erőmű közelébe. A fentiekén túl biodízelgyár is működik az ipari parkban, amely hőt és villamos energiát vesz igénybe a Mátrától, az Erőmű maga pedig a keletkező biomasszát hasznosítja. Jelentős mennyiségben hasznosulnak a vállalat melléktermékei is, a keletkező pernye és gipsz nagy része cementgyárak részére kerül értékesítésre.

A Mátrai Erőmű Zrt. jelentős foglalkoztatási pozíciót tölt be térségében. Az erőműnél és a két külszíni bányánál 2424 főt foglalkoztatott 2010-ben (Éves jelentés, 2010), emellett a társaság minősített külső vállalkozókat is alkalmaz karbantartási, kivitelezési, termelési munkákhoz, célirányos szerződések alapján. A vállalkozók egy része Heves megyei székhellyel rendelkezik, alkalmazásuk a megye gazdasági fejlődésére jelentős hatással van.

2.2 A MÁTRAI ERŐMŰ ZRT. JELENLEGI HELYZETKÉPE (2010-11)²

A Mátrai Erőművet a magyar állam 1995-ben ipari befektetők részére privatizálta, a társaság részvényeinek többségét az RWE-EnBW konzorcium vásárolta meg (*1. táblázat*). A konzorciumban az RWE Power AG az irányító társaság, mely jelenleg a részvények 51%-ának tulajdonosa és teljes körűen konszolidálja a társaságot.

² Mátrai Erőmű Zrt. Éves jelentés (2010)

1. táblázat: A Mátrai Erőmű Zrt. tulajdonosi szerkezete

Tulajdonosok	Részesedés (%)
<i>RWE Power AG</i>	50,92%
<i>Magyar Villamos Művek ZRt.</i>	26,15%
<i>ENBW Energie Baden-Württemberg AG</i>	21,71%
<i>Egyéb részvényesek</i>	1,22%
Összesen	100%

Forrás: Mátrai Erőmű Zrt. Éves jelentés (2010)

A 2. táblázat mutatja a társaság részesedéseit:

2. táblázat: A Mátrai Erőmű Zrt. részesedései

Részesedések	Tulajdoni hányad (%)
<i>Mátrai Erőmű Központi Karbantartó Kft.</i>	100%
<i>ROTARY-MÁTRA Kft.</i>	100%
<i>Mátrai Villamos Művek Termelő Zrt.</i>	25,1%

Forrás: Mátrai Erőmű Zrt. Éves jelentés (2010)

A vállalat alapvetően lignittüzelésű erőmű, tüzelőanyagát a visontai és bükkábrányi külfejtéses bányáiból szállítja be. Emellett 10%-ban hasznosít növényi eredetű biomasszákat, melyet magyarországi termelői integrátoroktól, illetve kereskedőktől szerez be. A Máttra hazánk villamosenergia-igényének 13%-át elégíti ki, valamint a hazai villamosenergia-termelésből 16%-kal részesedik, amivel a második legnagyobb magyar áramtermelő. A vállalat beépített bányászati kapacitása 8,5 millió tonna szén kitermelését biztosítja. Az erőmű üzemével összhangban 2010-ben és a megelőző években a bányászati kapacitások 90-100%-ban voltak kihasználva. A társaság 2010-ben 512.020 tonna megújuló energiaforrás (biomasszát) használt fel a villamos energia előállításához. 553 GWh-s megújuló energiatermelésével Magyarország legnagyobb zöldáram-termelőjeként az ország megújuló energia forrásainak felét biztosította.

A Mátrai Erőmű Zrt. 2010-re meghatározóvá vált a magyar nemzetgazdaságban. Nemcsak az egyik legnagyobb magyarországi foglalkoztatóként tartják számon, hanem a GDP 18-20. legnagyobb előállítójaként, illetve komoly adóbefizetőként is 16 milliárd forintos befizetésével. Ennek köszönhetően 2010-ben is a Superbrands márkák között jegyzik a Mátrát.

A villamosenergia-piacra is begyűrűzött válság ellenére a Mátrai Erőmű 2010-ben megtudta őrizni piaci pozícióját, növelni tudta áramtermelését, amely ellensúlyozta a piaci árak

csökkenéséből adódó árbevétel-kieséseket. Emellett a piaci hatások ellensúlyozása érdekében költségcsökkentő intézkedéseket vezettek be, így annak ellenére is sikerült biztosítani az üzleti tervben foglalt eredmények elérését, hogy időközben a kormányzat többletadókat bevetésére kényszerült.

A Mátrai Erőmű Zrt. 2010. december 31-i záró statisztikai létszáma 2348 fő, az éves átlagos statisztikai létszáma pedig 2424 fő volt, de az alvállalkozóként bevont, illetve a Mátrából kiszervezett vállalkozásokkal együtt átlagos 5000 munkahelyet tart fenn a visontai és bükkábrányi térségben. Az iparági sajátosságoknak megfelelően elsősorban műszaki képzettségű szakemberek állnak alkalmazásban a vállalatnál. A munkavállalók 85%-a a 36-65 éves, 13%-a a 26-35 éves, 2%-a a 20-25 éves korcsoportba tartozik. A társaság nagy hangsúlyt fektet a munkavállalói kör folyamatos megújítására. Erre tekintettel rendszeresen fogad felsőoktatási intézményben tanuló diákokat néhány hónapos szakmai gyakorlatra, részt vesz egyetemi állásbörzéken, és munkalehetőséget biztosít a legjobb eredményeket elért szakmunkástanulóknak (a szervezeti kultúra szintjeinél bővebben kitérek erre). A Mátrai Erőmű munkavállalóira jellemző a magas szintű szakképzettség, a nagyfokú szaktudás és a jelentős munkatapasztalat. A felsőfokú végzettséggel rendelkező munkatársak aránya a vállalat összlétszámának 13,2%-át teszi ki, de ez az arány évről évre emelkedik a társaság által támogatott beiskolázásoknak köszönhetően. A Mátrai Erőmű jelentősen hozzájárul a munkavállalók munkaképességének megőrzéséhez, amelynek eszköze a választható béren kívüli juttatások rendszere, a maga széleskörű és egyénre szabott felhasználási lehetőségeivel. A vállalat alapvető fontosságúnak tekinti a munkavállalói magas szintű orvosi ellátását, egészségüket és munkaképességük megőrzését.

A Mátrai Erőmű Zrt. évek óta arra törekszik, hogy gazdasági súlyával társadalmi szerepvállalása is hangsúlyban legyen. A vállalat életében a CSR megnyilvánul a környezetvédelemben, a régiókban élők jólétének, a munkavállalói egészségének és képzésének, az oktatás és kutatás támogatására tett intézkedéseiben és a transzparens működését segítő nyílt kommunikációjában. A teljesség igénye nélkül a következőkben olvashatóak a vállalat intézkedései. A társaság megfelelő összegű céltartalékot képez a működés befejezése utáni bontási költségeinek biztosítására. Továbbá folyamatos technológiai fejlesztésekkel csökkenti károsanyag-kibocsátását, méri azt, és a mérés eredményeit átlátható működési elveivel összhangban nyilvánosságra hozza. A vállalat munkatársai számára egyenlő esélyeket biztosít

nemzetiségre, kulturális háttérre, vallásra, korra, nemre vagy esetleges fogyatékosagra való tekintet nélkül.

A Mátrai Erőmű Zrt. fenntartható működése érdekében termelési technológiájának környezetbaráttá tételét több évtizede kiemelt feladatként kezeli. Ez megnyilvánul a természeti erőforrások lehetőség szerinti takarékos felhasználásában, a termelési technológia minél tisztábbá tételében, a termelés melléktermékeiről való gondoskodásban, valamint a külső és belső környezetvédelmi szabályozások érvényesítésében. Az energiatermelés magas víz-szükségletét, a felhasznált víz visszaforgatásával csökkenti. A minél tisztább technológia érdekében porleválasztót, füstgáz-kéntelenítőt épített be, emellett pedig folyamatos intézkedéseket tesz a nitrogén-oxid kibocsátás csökkentésére. A vállalat 2009-ben bevezette a Környezetközpontú Irányítási Rendszert (KIR).

2.3. A VÁLLALAT ERŐFORRÁS-ALAPÚ SZEMLÉLETE (RESOURCE-BASED VIEW)

Dolgozatomban végig törekszem újféle, egyedi megoldások kialakítására mind a szakirodalmi áttekintés, mind a kutatásom során, így hasonlóképpen teszek bázisvállalatom bemutatása esetén is. Nem a hagyományos cégismertetőket követve fogom tehát a Mátrai Erőmű Zrt. működését, tevékenységeit és mutatószámait szemléltetni, hanem a vállalatok erőforrás-alapú szemléletét fogom segítségül hívni ehhez. Először a megközelítés elméleti alapját a következőkben röviden összefoglalom, majd az egyes erőforrásokat beazonosítom a Mátrai Erőmű esetében.

A stratégiai menedzsment általános érvényű alaptételének (miszerint a vállalat versenyképessége annak kitüntetett termékpiaci pozíciójából származik – Porter-féle verseny-erők és stratégiai konfliktusok elmélete), dominanciáját megtörvén Rumelt megkérdőjelezte az iparági tényezők jelentőségét, és a hangsúlyt a vállalaton belüli tényezők fontosságára helyezte. A Penrose (1959), Wernerfelt (1984) és Rumelt (1984) által korábban már tárgyalt, de Rumelt (1991) tanulmányában új erőre kapott elmélet a vállalatok versenyképességét szervezeti szintű hatékonyság-előnyökből eredezteti. Ebből a kutatási irányból származik a stratégiai menedzsment újabb, úgynevezett erőforrás-alapú szemlélete (resource-based view), amely a figyelmet a vállalat-specifikus eszközöknek és képességeknek a vállalati teljesítményben hangsúlyosan szerepet játszó voltára irányítja. Az erőforrás-alapú megközelítés tehát két forráscsoportot különít el a vállalati versenyképesség biztosításá-

ban: az erőforrások és a képességek csoportját. Az *erőforrások* olyan termelési, illetve tágabb értelemben működési tényezők (inputok), melyek megvásárolhatóak a különböző tényezőpiacokon (Grant, 2002). Ezek az erőforrások lehetnek megfogható, nem megfogható és humán erőforrások. A *képességek* alapvetően egy rutin vagy interaktív rutinok egy csoportja, amely azt jelenti, hogy a szervezet vagy annak egy bizonyos alrendszere hogyan végez el egy egyszerűbb vagy bonyolultabb tevékenység-együttest. A képességek a szervezetbe ágyazott tudás hordozói is. (Gelei-Schubert, 2006)

Az erőforrás-alapú szemlélet szerint egy vállalat versenyképességét tehát a megfelelő erőforrások (és képességek – de innentől egyszerűen erőforrások) felhalmozása adja. Ezeknek négy feltételt kell egyszerre kielégíteniük ahhoz, hogy a vállalat hosszútávon védhető versenypozíciót legyen képes kialakítani és fenntartani. (Lőre) A feltételek a következők:

- Az erőforrás legyen *értékes* (valuable), hogy alkalmazásuk segítségével a vállalat magasabb értéket tudjon előállítani, mint nélkülük. (Gelei-Schubert, 2006)
- Az erőforrás legyen *ritka* (rare), hogy a vele rendelkező vállalatok száma alacsonyabb legyen, mint amennyi a tökéletes verseny létrejöttéhez szükséges a piacon. (Gelei-Schubert, 2006)
- Az erőforrás *ne legyen utánozható*, hogy az adott vállalat ezen stratégiai eszközét a versenytársak ne tudják tökéletesen imitálni. (Barney, 1991)
- Az erőforrás *ne legyen helyettesíthető*, csak az adott szervezeti kontextusban legyenek értelmezhetők, hiszen minél erősebb az erőforrások és képességek szervezeti beágyazottsága, annál nehezebb lesz másolni, imitálni, helyettesíteni őket. (Barney, 1991) (Gelei-Schubert, 2006)

A vállalati siker és versenyképesség szempontjából azok az erőforrások és képességek rendelkeznek kitüntetett szereppel az erőforrás-alapú stratégiai menedzsment szemlélet alapján, amelyek egyszerre rendelkeznek az előbb felsorolt négy tulajdonsággal. A szemlélet értelmezésében a vállalati versenyképesség egy rendkívül összetett fogalom, felépítése piramisként írható le. A piramis alján vannak azok az erőforrások és egyéni készségek, képességek, amelyek együttesen egy meghatározott munkahelyi gyakorlatot hoznak létre. Ezekre épülve a második szinten létrejönnek a tevékenység szélesebb körét jelentő, már átfogóbb működési rutinok, amelyek összekapcsolódásával a következő szinten képes-

ségek alakulnak ki. Ezek a képességek együttesen bizonyos kompetenciákat teremtenek, amelyre ráépül a vállalat számára meghatározó jelentőséggel bíró alapvető kompetencia, ami a szervezet versenyképességének forrása. (Gelei-Schubert, 2006)

Dolgozatom megírása során külső konzulensem a Mátrai Erőmű Zrt. humán erőforrás igazgatója, Lados Tibor volt, aki 1984 óta dolgozik a vállalatnál és 2005 óta tölti be jelenlegi pozícióját. A vele készített szakmai interjúk során többek között beszélgettünk a vállalat sikerét biztosító tényezőkről, valamint az erőforrás-alapú szemléletről is, így megtudtam mik a Mátrai Erőmű azon kulcserőforrásai és –képességei, amelyek Lados úr szerint a vállalat versenyképességét és erős piaci pozícióját adják. A siker alapjaként elsőnek azt nevezte meg, hogy a vállalat küldetése, víziója – a hazai ércbányák hasznosítása – már több mint 40 éve nem változott/ nem kellett változtatni rajta.

Az erőforrás-alapú szemléletnek megfelelően Lados úr szerint a vállalat első olyan erőforrása, amely mind a négy feltételt (értékes, ritka, nem utánozható, nem helyettesíthető) kielégíti az a *munkakultúra*. A munkavállalók, akik a vállalati küldetést teljesítik tartósan az Erőműnél dolgoznak, elkötelezettek a munkahelyük iránt. A vállalat csaknem minden egyes dolgozója a lehető legmagasabb szolgálati időt teljesíti, amire a szinte 0%-os³ fluktuáció⁴ a bizonyíték. A második erőforrás-alapú szemléletnek megfelelő erőforrás az a fajta *tacit tudás*, amit a vállalatnál több éve dolgozó munkatársak, szakértők hordoznak. Ennek azért van kiemelkedő szerepe, mert hosszú – 5-6-7 év – a vállalathoz kerülő kezdő dolgozók betanítási ideje, így még jobban felértékelődik a munkakultúra kapcsán említett munkavállalói elkötelezettség is, hiszen sok időre van szükség annak a bizonyos tacit tudásnak a megszerzéséhez. Pontosan ezért a Mátrai Erőmű nagyon büszke arra, hogy a jelenlegi menedzsment tagjai is már 20 éve a vállalat alkalmazásában állnak, ráadásul a felsővezetők és a termelésirányítók egyaránt jelentős lépéseket tettek már a vállalatért és a fennmaradásért. A harmadik erőforrás az a fajta „*nemzeti elkötelezettség*”, amely a Mátrai Erőmű működését már a kezdetektől jellemzi, illetve annak ellenére is fennmaradt, hogy a vállalat német tulajdonba került. Lados Úrtól megtudtam, hogy az Erőmű abszolút magyar vállalként tekint magára, magyar ásványkincssel és magyar munkaerővel végzik tevékenységüket. Magyar vállalként akar megjelenni a fogyasztók szemében, a piacon és a

³ Azok száma, akik a vállalattól nem nyugdíjazás vagy betegség miatt távoznak, évente kb. 5 fő, ami a 2424 munkavállalónak (2010-ben) mindössze 0,002%-ot tesz ki.

⁴ A Mátrai Erőmű Zrt. a fluktuáció kiszámításához nem veszi figyelembe a nyugdíjazás és a betegség miatt távozók számát.

magyar partnerek szemében is, és igyekszik jó kapcsolatot is ápolni velük. Igyekszik ellenállni a tulajdonos azon kívánságának, miszerint az RWE-EnBW külső piac számára vásároljon a Mátrai Erőműtől villamos energiát. Ezen felül a Mátra kereskedelmi szempontból is függetlenségre törekszik az RWE-EnBW vállalatoktól, saját árstruktúrával kereskedik a magyar piacon.

Összefoglalva tehát a Mátrai Erőmű három olyan erőforrással minimum rendelkezik, amelyek eleget tesznek az erőforrás-alapú szemléletének, ergo értékesek, ritkák, nem utánozhatóak és nem helyettesíthetőek, ezzel biztosítva a vállalat versenyképességét és sikerét. Ha pedig megvizsgáljuk ezeket az erőforrásokat: a munkakultúrát, a tacit tudást és a „nemzeti elkötelezettséget” kiderül, hogy mindhárom tényező hozzátartozik a szervezeti kultúrához, ami most dolgozatomban témájául is szolgál.

3. A KULTÚRA

3.1. A KULTÚRA ÉRTELMEZÉSE

A vezetéstudományban alkalmazott kultúrakutatói szemléletek és a szervezeti kultúra fogalmának tárgyalása előtt szükségesnek érzem ezek mögöttes előfeltevéseiről, nevezetesen a kultúra értelmezéséről szót ejteni.

A kultúra interkulturális és összehasonlító kutatásokban egy mindent magába foglaló, legtöbbször meghatározatlan, bizonytalan jelentésű képződményként van jelen (Alvesson, 2000). A kultúra az emberi gondolkodásban, a művelődéstörténetben és a társadalomtudományokban is nagy kutatási múlttal rendelkezik és fontos kutatási területnek számít. Ennek ellenére – vagy talán éppen azért, mert releváns fogalomként jelenik meg számos tudományterületen – nem létezik általánosan elfogadott kultúra-definíció. A kultúra fogalmának meghatározása tehát adott tudományterületről vagy kutatási céltól függően alakul, mindazonáltal az kétséget kizáróan elfogadható, hogy *„a kultúra soha nem statikus jelenség: az emberiség története során állandó változás jellemezte, az adott társadalom fejlettsége, berendezkedése, objektív valósághoz való viszonya, s mindennek a folyamatos változása feltétlenül befolyásolta az emberiség mindenkorai kultúráját”*⁵.

Múltját tekintve, folyamatosan fokozódó tudományos érdeklődés figyelhető meg a kultúra iránt, amint az a definíciók egyre növekvő halmazát tekintve is látható. Tylor 1871-ben megalkotott kultúradefiníciója – *„a kultúra vagy civilizáció, a maga teljes etnográfiai értelmében az az összetett egész, amely magában foglalja a tudást, hiedelmet, művészetet, törvényt, hagyományt és mindazon egyéb képességeket és szokásokat, amelyekre az embernek, mint a társadalom tagjának szüksége van”*⁶ – sok éven keresztül egyeduralkodó volt. Az 1940-es években már legalább százféle kultúraértelmezés létezett (Nguyen, 2003). 1952-es munkájában Kroeber és Kluckhohn már 164 definíciót gyűjtött a kultúra értelmezésére, valamint alkottak egy saját fogalmat is. *„A kultúra olyan viselkedési és viselkedést szabályozó, explicit és implicit mintákból áll, amelyeket az emberek szimbólumok használatán útján sajátítanak el és közölnek egymással. A kulturális minták az emberek csoportjainak sajátos teljesítményét, valamint e teljesítmények tárgyakban való megtestesüléseit hoz-*

⁵ <http://www.jgytf.xn--uszeged-506c.hu/tanszek/kozmuvm/molnar/tanulm/kulfog.htm> - A kultúra fogalma és értelmezései

⁶ Sir Edward Burnett Tylor: The primitive culture (1871)

*zák létre. A kultúra lényegi magja tradicionális (történetileg származtatott és szelektált) gondolatokból és különlegesen a hozzájuk rendelt értékekből áll. A kulturális rendszerek felfoghatók úgy is, mint cselekvések termékei, de úgy is, mint a további cselekvések alapjai.”*⁷ A különféle kultúradefiníciókat Allaire és Firsirotu (1984) összegezte közvetlenül a vezetés-szervezés területéhez kapcsolódóan. (Bokor, 2000)

Hofstede (1991) szerint a definíciók a kultúrát inkább olyan szoftvernek tekintik, amely lehetővé teszi az emberi hardver működését. Ugyanakkor az már nem egyértelmű, hogy ez a szoftvercsomag mekkora mértékű befolyással rendelkezik. A szoftver – a kulturalizálódás folyamata az értékeken, szokásokon, normatív mintákon keresztül – célja, hogy megtanuljuk értelmezni azt a valóságot, amely folyamatosan hat ránk és formál bennünket. A kulturalizálódáson keresztüli tanulás természetes folyamat, amelyet gyakran a lélegzéshez hasonlítanak. (Hofmeister-Tóth, 2005) A legismertebb és legtöbbet idézett kultúradefiníció is Hofstede nevéhez köthető, aki szerint *„a kultúra az elme kollektív programozása, amely megkülönbözteti az egyik embercsoport vagy –kategória tagjait a másiktól (...) a környezet változásaira adott emberi válaszokat befolyásoló közös jellemzők összessége”*⁸.

Licht et al. (2005) úgy véli, a kultúra azon együttes értelmezések, szimbólumok és feltételezések összessége, amelyek magukban foglalják, hogy melyek a jó vagy a rossz, a törvényes vagy a törvényténytelen alapját képező uralkodó gyakorlatok és normák a társadalomban. A kultúrát alapvetően az értékek alkotják, amelyek implicit vagy explicit módon létező absztrakt elképzelések arra vonatkozóan, hogy egy adott társadalomban mi számít jónak, helyesnek és kívánatosnak. Ezek az értékek azok, melyek irányítják és igazolják a szociális intézmények (család, gazdasági, politikai, oktatási, vallási intézmények, stb.) tevékenységét, céljait és működését. A társadalmi szereplők (szervezeti/vállalati vezetők, döntéshozók, magánszemélyek) ezen a kulturális értékeket alapul véve határozzák meg és igazolják cselekedeteiket, illetve értékelnek embereket és eseményeket. (Licht et al, 2005)

Ezek az elméletek azonban a kultúrát/kultúrákat csak önmagukban vizsgálják, nem pedig más kultúrákkal való dinamikus kölcsönhatásukban. Ezen megközelítések másik kö-

⁷ A. L. Kroeber, Clyde Kluckhohn, Wayne Untereiner, Alfred G. Meyer: Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions (1952)

⁸ Geert Hofstede: Culture's Consequences (Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations) (2001)

zős tulajdonsága, hogy a kultúrát olyan univerzális entitásnak tekintik, amely az emberi társadalmat a nem-emberitől, illetve a szimbolikust a nem-szimbolikustól megkülönbözteti és elválasztja, a kultúrák közötti különbségekre viszont csak indirekt módon és bizonyos határok között reagálnak. (Niedermüller, 1999)

Az eddigiekben áttekintett kultúradefiníciók és meghatározások sokfélesége ellenére vannak olyan alapelemek, amelyek House, Wright és Aditya (1997) szerint a legtöbb elméleti megközelítésben megtalálhatóak, így ezek által készíthető egyféle szinopszis, amely a kultúra közös vonásaira mutat rá:

- „A kultúra társas (közösségi) jelenség: a közös megállapodás adott formáját és mértékét tükrözi;
- a kultúra entitások, tevékenységek, események közösen kialakított magyarázata, interpretációja, azaz közösen kialakított értelmezése;
- a kulturális normák (közmegegyezésen alapuló értékek és hiedelmek, meggyőződések) és kulturális erők a nyelvben, a magatartásban és tárgyasult formában (szimbolikusan) nyilvánulnak meg (manifesztálódnak).
- A kultúra tagjainak közös tapasztalatai: a történelem, a nyelv, a politikai és gazdasági tapasztalatok, valamint a vallás a kultúra alapvető lényegi elemei;
- a kulturális változók éppen azért válhatnak társas (társadalmi) befolyásoló erővé, mert társadalmi azonosságtudatuk van és a közösség tagjai azonosulnak a közmegegyezésen alapuló értékekkel.
- A közös tapasztalatoknak és közös megegyezésen alapuló normáknak igen erőteljes szocializációs hatása van a közösség tagjaira, akiket ennek következtében az adott kultúra tagjainak is nevezhetünk;
- a kulturális interpretációk, szimbólumok, azok tárgyasult megtestesülési formái illetve a kulturális hatások nemzedékről nemzedékre öröklődnek át az adott közösségen belül;
- kulturális erők társas (társadalmi) befolyását úgy értelmezhetjük, hogy az meghatározott magatartási, érzelmi, és beállítódásbeli (attitudinális) irányultságként szolgál az adott közösség tagjai számára.

- Egy adott kultúra tagjai feltételezhetően ragaszkodnak ahhoz a normakészlethez, amelyek a fentiekben bemutatott közös gyökerekre vezethetők vissza.”⁹ (Bakacsi, 2008)

3.2. A NEMZETI KULTÚRA ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA KAPCSOLATA

A nemzeti kultúra alapvető prioritásokat determinál, miközben hosszú ideig fennmaradó, mélyen beágyazott értékek forrásaként, továbbá pszichológiai sajátosságok és karakterisztikák összességéként jellemzik egy adott ország társadalmát. A szervezeti kultúrát ezzel szemben mindig az adott körülmények határozzák meg, valamint a szervezet tagjai által előnyben részesített irányelvek és gyakorlati megoldások aspektusából releváns. (Gibson & Zellmer-Bruhn, 2001) Egy nemzet tagjai saját kultúrájuk „közbenjárásával” építik ki nemzetgazdaságukat. A kultúra megnyilatkozásai a gazdasági kultúra komponenseiként érzékelhetők. A szervezetek/vállalatok ezen determináltság függvényében hívják életre és formálják saját egyedi értékrendjüket és arculatukat. (Borgulya-Barakonyi, 2004)

Ha a kultúra szervezetre mért hatásait akarjuk vizsgálni, akkor alapvetően figyelembe kell venni a nemzeti kultúra és a szervezeti kultúra egymásra hatásának mechanizmusait, ugyanis a szervezetek, vállalatok számtalan ponton összeköttetésben vannak a társadalmi környezettel, amelyben léteznek. A nemzeti kultúrának és a szervezeti kultúrának is sajátos tartalma és befolyása van, kölcsönhatásban állnak egymással, nem kezelhetők úgy, mintha csupán egymás mellett párhuzamosan létező struktúrák lennének. Hofstede (1990) úgy véli, hogy azok a szervezetek/vállalatok, amelyek különböző nemzeti háttérrel rendelkeznek, alapvető értékeikben is eltérnek egymástól, ellenben az ugyanabból a nemzetből származó szervezetek csupán gyakorlati megoldásaikban különböznek a többitől. Ebből arra a konklúzióra jut, hogy a nemzeti és a szervezeti kultúra vizsgálata során előbbit az értékek, utóbbit pedig a szervezeti gyakorlat segítségével operacionalizálni. (Gibson & Zellmer-Bruhn, 2001)

A kultúrakutatások fontos színhelyei a vállalatok, szervezetek. Sokak által teljesen elfogadott álláspont, hogy egy vállalat szervezeti kultúrája a szervezet mérete, illetve gazdasági, jogi, politikai, társadalmi, technológiai és természeti környezete által meghatáro-

⁹ Bakacsi Gyula: Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE-kutatás alapján) (2008)

zott. Ezzel szemben folyamatosan visszatérő kérdésként jelenik meg és kritikusabb a fogadtatása annak az állításnak, miszerint a nemzeti kultúra – ahogy az emberek egymáshoz való viszonyát és kapcsolatait, úgy – a szervezeti kultúrát, a vállalat felépítését és folyamatait szintén jelentősen befolyásolja. Ezzel párhuzamosan felmerül az a kérdés is, hogy melyek lehetnek azok a jellemvonások és tulajdonságok, amelyeket a vállalat szervezeti kultúrája képes a felszínre hozni és megtartani egy idegen kultúrában is. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a két álláspont egymással szemben állna. Egy adott nemzeti kultúra és az ország gazdasági, társadalmi környezete szétválaszthatatlan tényezők, és ugyanez igaz egy adott vállalat szervezeti kultúrájára és arra a nemzeti kultúrára, amiben tevékenységeit végzi. Ezzel párhuzamosan úgy gondolom, hogy nem csak a hosszú távú nemzeti kultúrának van befolyása a szervezeti kultúrára, hanem az is nagymértékben meghatározó, hogy abban az időszakban, amikor egy adott szervezet/vállalat létrejött, melyek voltak azok az értékek – amelyek sokszor nincsenek összhangban az adott nemzeti értékekkel – a gazdasági, üzleti életben, amelyek követendőek és gyümölcsöztethetőek voltak.

3.2.1. Interjú

Magyarországon a vállalatok a dinamikus átalakulása jellemezte a kilencvenes éveket. Amennyiben elfogadjuk azt az állítást, miszerint a nemzeti, társadalmi kultúra nagy befolyással van a szervezeti kultúrára, akkor nyilvánvaló, hogy az ekkor végbement társadalmi változások markánsan rányomták bélyegüket a vállalatok kultúrájára. (Heidrich, 2001) A cégek szervezeti kultúrája ebben az időszakban heterogén és változó, illetve a változás tendenciájában sem nyújt letisztult képet. A vállalatok gyökeresen átalakultak, amit a transzformálódott gazdasági környezet indukált: megváltozott a számuk, a méretük, a profiljuk és a tulajdonosi szerkezetük. Tekintettel arra a tényre, hogy a szervezeti kultúra nagymértékben függ az előbb felsorolt tényezőktől, így evidens, hogy a kultúra tekintetében is markáns változások és különbségek jelentkeztek. (Borgulya-Barakonyi, 2004)

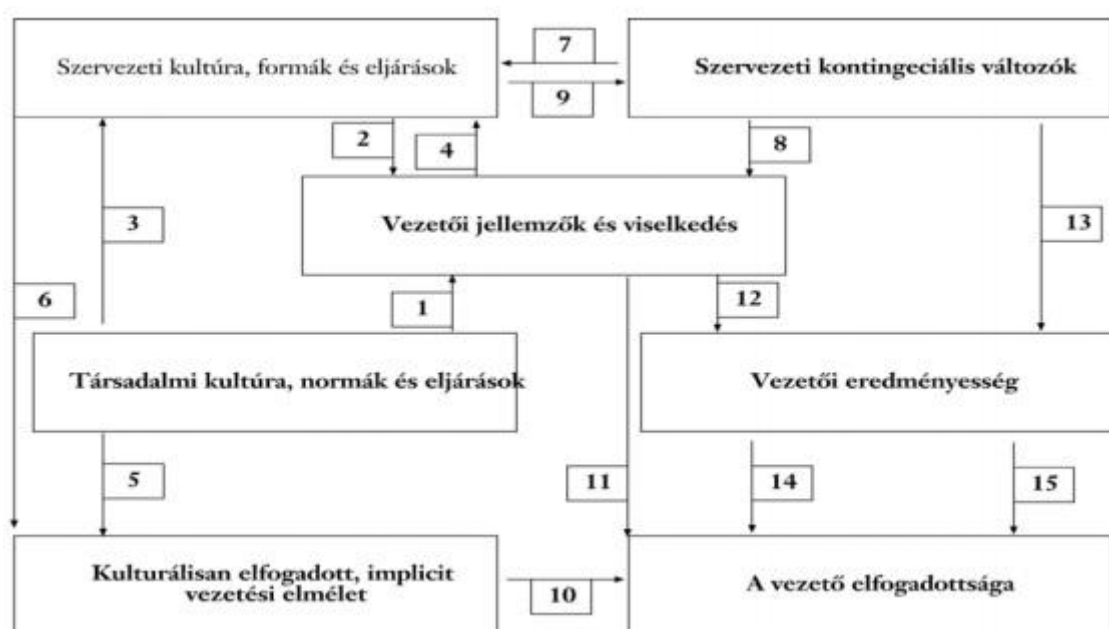
A felsoroltak közül a profil és a tulajdonosi szerkezet a Mátrai Erőmű Zrt.-nél is átalakult, illetve a vállalati létszám is idővel csökkenésnek indult. Ezek a változások azonban a Mátra esetében két egymástól független tényezőnek tudhatóak be. Először a vállalati profil részleges megváltozása ment végbe 1993-ban, amikor a rendszerváltás után csődközeli-helyzetbe kerültek a Mátraaljai Szénbányák. Ennek következtében 1993. április 1-én végrehajtásra került a Mátrai Erőmű és a Mátraaljai Szénbányák tulajdonosi és szervezeti összevonása. A létrejött integrált vállalat neve Mátrai Erőmű Részvénytársaság lett,

profiljához pedig ezentúl a bányászat is hozzátartozik. Ezután 1995-ben, a villamosenergia-piac privatizációját követően a Mátrai Erőmű Zrt. részvényeinek többsége német kézbe került. A tulajdonosi szerkezet megváltozása indukálta/indukálja a vállalati létszám csökkenését/csökkentését is. Ahogy Lados úrtól megtudtam, ez a németek magas szintű műszaki tudásának köszönhető, ugyanis évről évre fejlettebb és biztonságosabb technológiát biztosítanak a munkafolyamatokhoz. Ebből az következett, hogy míg 1995-ben 6000 főt alkalmazott a vállalat, addig 2012-re már csak 2500 alkalmazottra van szüksége, tehát ha ábrázolnánk is látható lenne, hogy a munkavállalók száma és a technológia fejlődése fordítottan arányos egymással. Lados úr elmondása szerint azonban ez a 3500 fő hiányzik is meg nem is termelésből. Rendkívül szerencsés volt a Mátrai Erőmű abból a szempontból, hogy ezt a létszámcsökkentést – amire német részről nyomás volt érzékelhető – nem elbocsátásokkal kellett megoldani, hanem a természetes fogyás végezte el a „piszkos munkát”.

Newman és Nollen (1996) további vizsgálatokat végzett a nemzeti és szervezeti kultúra összefüggéseiről, így arra az eredményre jutottak, hogy ha a vállalat menedzsmentjének vezetési stílusa kompatibilis az adott nemzeti kultúrával, akkor az a vállalati teljesítményre is igen pozitív hatással van és tényleges gazdasági haszonnal járhat. Heidrich Balázs (2001) a kultúra központi elméleti modelljében is hasonló következtetésre jutott. Szerinte a kultúrák megkülönböztető jegyei prognosztizálják azokat a vezetői jellemvonásokat, attitűdöket és eszköztárakat, valamint bizonyos szervezeti gyakorlatokat, amelyeket az adott nemzeti kultúrában leginkább elfogadottnak és hatékonynak tekintenek, illetve véghezvisznek. „A gondolatmenet a következő:

- (1) A társadalmi kultúra, normák és gyakorlatok befolyásolják a vezetők tevékenységét.
- (2) A vezetés befolyásolja a szervezeti formát, kultúrát és gyakorlatokat.
- (3) A társadalmi kultúra, normák és gyakorlatok befolyásolják a szervezeti formát, kultúrát és gyakorlatokat.
- (4) A szervezeti forma, kultúra és gyakorlatok befolyásolják a vezetők tevékenységét.
- (5)(6) Mind a társadalmi kultúra, mind a szervezeti kultúra befolyásolja azt a folyamatot, ahogy a közös implicit vezetési elméletek kialakulnak.

- (7)(8) A szervezeti kontingenciális változók befolyásolják a szervezeti formát, kultúrát és gyakorlatokat, valamint a vezető viselkedését.
- (9) A szervezeti kontingenciális változók és a szervezeti forma közti kapcsolatot a kulturális tényezők hangolják össze.
- (10)(11) A vezető elfogadottsága az implicit vezetési elméletek és a vezető viselkedése és jellemzői közti interakciók függvénye.
- (12)(13) A vezető eredményessége a vezető jellemzői és a szervezeti kontingenciális változók közti interakciók függvénye.
- (14)(15) A vezető elfogadottsága befolyásolja a vezető eredményességét.”¹⁰



1. ábra: Központi elméleti modell

Forrás: Heidrich (2001)

3.2.2. Interjú

A központi elméleti modell is szemlélteti, hogy a társadalmi/nemzeti kultúra ugyanúgy hatással van mind a szervezeti kultúrára, formákra és eljárásokra, mind a vezetői jellemzőkre és viselkedésre, miként az utóbbi kettőnek is folyamatos az egymásra hatása – ahogy ezt dolgozati kutatásom is igyekszik bizonyítani. Ebből is következik, hogy az RWE-EnBW és a Mátrai Erőmű esetében is a német vezetők magukkal hoztak olyan német nemzeti vonáso-

¹⁰ Heidrich Balázs: Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment (2001)

kat, amelyeket a magyar vezetők számára átadtak a két vállalat egyesülése folyamán. A Lados Tibor úrral, a Mátrai Erőmű Zrt. humán erőforrás igazgatójával készített szakmai interjú során kiderült, hogy a felvásárlás után a magyar vezetői kultúrában jelentős változás ment végbe. Megismertek és átvettek ugyanis egyfajta „német modellt”, ami bár kényszerű cselekedet volt magyar részről, de Lados úr szerint abszolút pozitív irányú volt a változás.

Elsőként az üzleti kommunikációs szokások megváltozásáról beszélgettünk, amely Lados úr elmondása szerint eleinte nehéz volt a magyarok számára, de azóta is élvezik jó-tékony hatásait. A német munkavilág kommunikációs viselkedésére a nyíltság, őszinteség, világos fogalmazás, racionális érvelés, tényszerű információk használata, logika és strukturáltság a jellemző, ezzel szemben a magyarok kommunikációja jelentősen indirektebb, ritka a direkt elutasítás és jellemzőbb a csendes szabotálás, a „ködösítés”. Lados úr kiemelte, hogy a német munkatársak stratégiai szinten funkcionálisan gondolkodnak, konszenzusra törekvőek, gyakorlatiasak, minden tervet alaposan kidolgoznak, részletes üzleti tervet és költségvetést készítenek. Rendkívül fontos számukra a pontosság, a precíz időtervezés, végrehajtási szinten kimagaslóan jó időkihasználással és rendszerszemlélettel rendelkeznek. Ezzel szemben a magyarokra általában rossz időmenedzselés jellemző, így a Mátrai Erőműnél is a pontosság és a tervszerűség erősítése zajlott a német vállalattal történt fúzió után. Végül, de nem utolsó sorban Lados úr azt hangsúlyozta, hogy a német kollegák nagyon udvariasak, és ezt a jó tulajdonságot a magyar munkatársak is hamar integrálták saját magatartásukba.

Alvesson könyvében kulturális szempontból vizsgálja a szervezeteket és tíz hasonlat segítségével veszi sorra a kultúrakutatás különböző megközelítési módjait, valamint értelmezi a mögöttük meghúzódó elméleteket, motivációkat és indokokat. A tíz hasonlat a következő:

- a kultúra egy olyan eszköz, ami a közös szellemi értékek segítségével csökkenti az önérdek által vezérelt viselkedés megfigyelésének költségeit;
- a kultúra hasonlít egy iránytűre, ahol a szervezet tagjai által vallott közös értékek és normák határozzák meg a szervezeti célokat és folyamatokat;
- a kultúra összekapcsolja az embereket, ezáltal a szervezetek integrálása és ellenőrzése lehetővé válik;

- a kultúra szent szimbólumra hasonlít, így a „kegytárggyal” való azonosulás stabil gondolkodásmintát hoz létre;
 - a kultúra a vezető „mágikus rituáléja”, amely a szervezet tevékenységeinek láthatatlan ellenőrzését segíti elő;
 - a kultúra mederbe tereli az emberek érzelmeit és normákat határoz meg, így a kollégák emocionális világa ellenőrizhetővé válik;
 - a kultúra káosz, amit a szervezeten belüli széttöredezett és ellentmondó (szub)kultúrák jelenléte jellemez;
 - a kultúra egy fátyol, ami akárcsak a mélyen tudattalan hiedelmek, megakadályozza a kultúra tagjait, hogy „meglássanak” más lehetőségeket;
 - a kultúra olyan, mint egy klauzúra, ahol a hagyományok és egyéb láthatatlan erők elzárják a kultúra tagjait a többi ember valóságától;
 - a kultúra olyan dramaturgiai eszköz, amely által a kultúra és annak szimbólumai átalakulnak hatalmi-politikai eszközökké a szervezeti rituálékban és ceremóniákban.
- (Alvesson, 1993)

4. A SZERVEZETI KULTÚRA

4.1. A SZERVEZET FOGALMA

A szervezeti kultúra definíciója előtt érdemes a szervezet fogalmi meghatározását tisztázni. A szervezet egységes definiálása hasonlóan nehéz, mint a kultúra fogalmának leírása. Sokféle elmélet és megközelítés látott már napvilágot, de Hodgson szerint ez nem ad okot arra, hogy felhagyjanak az egységes definiálás igényével, hiszen különféle fogalmak mind ugyanarra a valóságban létező entitásra vonatkoznak. Definíciója elsősorban jogi értelemben ad választ a fogalmi kérdésre, ugyanis szerinte „*a vállalat két vagy több személy integrált és tartós szervezete, amely jogi személyként cselekszik, eszközök tulajdonosa lehet, javak vagy szolgáltatások előállítása és piaci értékesítése céljából jött létre*”¹¹. (Kapás, 2008)

Schein (1978) is szolgáltatott egy definíciót, mely szerint „*a szervezet több személy tevékenységének ésszerű koordinációja, valamely közös, kinyilvánított szándék vagy cél megvalósítása a munkamegosztás és a tevékenységi körök megosztása, a tekintély és a felelősség hierarchia alapján*”¹². Mastenbroek (1991) szerint „*a szervezet nem más, mint az egymással függőségi viszonyban álló csoportok hálózata, melyben a különböző csoportok közti kapcsolatokat az egymás közti verseny (és az ebből adódó versengő, kompetitív stratégiák), illetve az együttműködés (a kooperatív stratégiák) jellemzik*”¹³. Barnard (1948) egyszerű választ ad a definíciós kérdésre: „*két vagy több ember szándékosan összehangolt tevékenységeinek rendszere*”¹⁴.

4.2. A SZERVEZETI KULTÚRA FOGALMA

A kultúraorientáltság és a szervezeti kultúra először az 1980-as években került igazán a vezetéstudományban és a szervezetkutatók körében a figyelem középpontjába, amikor is Peters és Waterman azt vizsgálták, hogy mi a sikeres vállalati működés titka. A szervezeti kultúra kutatása során több dimenzió különült el egymástól. Megjelent a téma mikroszintű (egy-egy vállalatot vizsgáló), országos (makro) szintű, interkulturális és globális, azaz

¹¹ Kapás Judit: A forrongó vállalatelmélet, Közgazdasági Szemle (2008)

¹² Schein, E.H.: Szervezéslélektan (1978)

¹³ Willem F. G. Mastenbroek: Konfliktusmenedzsment és szervezettefejlesztés (1991)

¹⁴ Chester Barnard: Organization and management (1948)

nemzetközi szintű vizsgálata, majd az idők folyamán klasszikussá vált tanulmányok láttak napvilágot mind a négy területen. A mikroszintű leírások terén Schein, Deal és Kennedy, illetve Harrison váltak a legismertebbekké. A nemzeti és makroszintű összehasonlító elemzések legjelentősebbjei Peters és Waterman lettek. Az interkulturális kutatások terén Pascale, Ouchi és Athos alkottak maradandót. A nemzetközi szintű kutatásokban pedig Hofstede, Trompenaars és Laurent váltak világszerte ismertté. (Borgulya-Barakonyi, 2004)

Ahogy az egyéni magatartás legfontosabb befolyásoló tényezői a hiedelmek, értékek és preferenciák, valamint a csoportokat tekintve fontos befolyásoló szerepet tulajdonítottak a normáknak, úgy a szervezetelmélet irodalmi feltárása szerint a szervezetek is *„olyan belső intézmények kialakítására törekszenek, amelyek csak rájuk jellemzőek, megadják a szervezet egyéniségét, ugyanakkor elősegítik a szervezeti tagok közös értelmezését a kívánatos és helyénvaló viselkedésről”*¹⁵ (Bakacsi, 2004). Az a felismerés pedig, hogy a felsoroltakban közös, hogy az egyén – akár egy csoport vagy egy szervezet tagjaként – evidensnek tekint bizonyos viselkedési formákat, valamint nagy valószínűséggel ezek szerint is cselekszik, a szervezeti kultúra témakörének virágzásához vezetett. (Bakacsi, 2004)

A szervezeti kultúra pontos definiálása mindazonáltal igencsak problematikus, a kutatások viszonylag rövid múltjára való tekintettel, hiszen sokan sokféleképpen tettek már rá kísérletet, konszenzusra viszont máig nem jutottak. Meghatározása azért is meglehetősen komplikált, mert sem a szervezet, sem a kultúra fogalma nincs konkrétan definiálva, így különböző megközelítések esetében más és más előfeltevéseket találunk a két fogalom mögött. A megszámlálhatatlan definíció közül olvasható néhány a következőkben, amelyek sokoldalúan világítják meg a szervezeti kultúra jellemzőit.

Ha egy egyszerű meghatározást akarunk, ami mégis jól magyarázza ezt a komplex fogalmat, akkor az eredetileg Bowertől (1966) származó, később Deal és Kennedy (1982) által népszerű vált gondolat: *„Ahogy mi itt a dolgunkat tesszük.”*¹⁶ fejezi ki frappánsan és közérthetően mi a szervezeti kultúra.

A tudományos igényű fogalmi meghatározások közül Schein értelmezése kap kiemelt szerepet a szakirodalomban, ami annak is köszönhető, hogy úgy tekint a kultúrára, mint egy permanens változás eredményeként formálódó jelenségre. (Heidrich, 2001)

¹⁵ Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés (2004)

¹⁶ Deal T.E., Kennedy A.A.: Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life (1982)

Schein (1985) szerint tehát a szervezeti kultúra nem más, mint „a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik, s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási- és magatartásmódot”¹⁷. Később Schein alkotott még egy definíciót, amely a következőképpen hangzik: „A szervezeti kultúra azoknak a közösen elfogadott alapfeltevéseknek a megnyilvánulása, amelyeket az adott csoport tanulás révén felfedezett, felismert vagy kifejlesztett abból a célból, hogy kezelni legyen képes a külső adaptációból és a belső integrációból származó problémáit. Ezeknek a megnyilvánulásoknak kellően kiforrottnak kell lenniük ahhoz, hogy a szervezet tagjai érvényesnek tekintsék azokat, és taníthatók legyenek a szervezetbe belépő új tagok számára, mint a vállalati problémák kezelésének, megértésének, a róluk való gondolkodásnak, a velük kapcsolatos érzéseknek a helyes módja.”¹⁸

Petrock úgy véli, hogy „a vállalati kultúra magában foglalja azokat az értékeket és standardokat, amelyek irányítják az emberek viselkedését. A vállalati kultúra határozza meg, hogy mi célból létezik a vállalat, hogyan alokálja forrásait, befolyásolja a szervezeti struktúrát, mindazokat a rendszereket, amelyeket alkalmaznak. A vállalati kultúra hatással van arra is, hogy kiket vegyenek fel a vállalathoz, hogy mindenki az adottságainak leginkább megfelelő munkakört lássa el. Befolyásolja, hogy a szervezetben milyen teljesítményt ismernek el és jutalmaznak, eldönti, hogy mit tekintenek problémának, mi számít lehetőségnek, és hogyan kezelik azokat.”¹⁹

Armstrong szerint „a szervezeti vagy vállalati kultúra a vállalatban belül követett olyan közös hiteknek, viselkedéseknek, feltételezéseknek, normáknak és értékeknek a megnyilvánulása, amelyek csak a közvetlen utasítások hiányában manifesztálódhattak. Alakítják az emberek cselekvése módját, kölcsönhatásokat hoznak létre, erőteljesen befolyásolják a dolgok menetének módját, mikéntjét.”²⁰

A GLOBE által alkotott definíció egyfelől a közös tapasztalatok segítségével, másrészt a kognitív tartalmak által ad fogalmi meghatározást a szervezeti kultúrára: „a kultúra azon közös motívumok, értékek, hiedelmek, identitások, jelentős események értelmezései

¹⁷ Schein: Organizational culture and leadership (1985)

¹⁸ Schein: Organizational culture and leadership (2nd edition) (1992)

¹⁹ Petrock F.: Corporate culture enhances profits, HR Magazine (1990)

²⁰ Robert W. Armstrong: The relationship between culture and perception of ethical problems in international marketing (1996)

vagy jelentései, amelyek a közösség tagjainak közös tapasztalatai alapján jönnek létre, és amelyek generációkon át öröklődnek”²¹.

Az eddigi meghatározásokból is kiderül, hogy sokan sokféleképpen definiálják, hogy mi a szervezeti kultúra. Moorhead és Griffin viszont úgy találta, hogy van három olyan alkotórész, amelyek ha csak implicit módon is, de a definíciók nagy részében megtalálható. Ezek az elemek a következők:

1. A szervezeti kultúra bizonyos értékek és normák közvetítésével segít a szervezet tagjainak eldönteni, hogy a szervezeten belül mely viselkedésformák elfogadottak és melyek nem.
2. Az értékeket és normákat, amelyeket a szervezeti kultúra közvetít számukra, a tagok általánosan elfogadottnak és természetesnek tekintik.
3. A szervezeti értékeket és normákat a tagok legfőképpen különböző szimbólumokon, vállalati szokásokon és történeteken keresztül tanulják meg. (Moorhead-Griffin, 1992)

4.3. A SZERVEZETI KULTÚRA MEGKÖZELÍTÉSI MÓDJAI

A szervezeti kultúra különféle megközelítések és irányvonalak szerint értelmezhető, ami a kultúrakutatók különböző alaporientációja miatt a kultúrának tulajdonított jelentések sokféleségéből eredeztethető. Az elméletek közti alapvető különbséget az adja, hogy eltérő mértékben veszik figyelembe a modellekben használt kialakító és magyarázó funkciókat. Tulajdonképpen minden megközelítésben ugyanarról a jelenségről van szó, csupán más és más oldalról vizsgálva ragadják meg a lényegét.

Sigl úgy véli, hogy egy adott vállalat egyfelől önmagában „egy kultúra”, másfelől pedig rendelkezik egy saját kultúrával. Minden egyes vállalatnál születnek különféle értékek és értékrendek, amelyek befolyással vannak a cselekvésekre, ráadásul tényezők formájában jelennek meg, így a vállalat sikerességét és produktivitását is döntő hatást gyakorolnak (Sigl, 1986). Ebers elméletében két irányzatot különböztet meg. Az egyik megközelítés szerint a szervezeti kultúra egy olyan változó, amely – más tényezőkkel együtt – meg-

²¹ House, R.J., Hanges, P.W., Javidan, M., P. Dorfman, and V. Gupta: Culture, Leadership, and Organizations (2004)

határozza a vállalat sikerességét. A másik irányvonal szerint a vállalat önmagában a kultúra, a szervezeti kultúra elengedhetetlen pedig a mélyreható értelmezéshez. Sackmann (1991) rendszerezte a szervezeti kultúrával kapcsolatos nézeteket a menedzsmentirodalom szempontjából, aminek következményeképpen három megközelítést említ munkáiban: kognitív, holisztikus és változó-megközelítés. (Kovács, 2006)

A következőkben a Borgulya-Barakonyi (2004) által rendszerezett meghatározások segítségével és a belőlük készített ábra (2. ábra) alapján veszem sorra a szervezeti kultúra megközelítési módjait:



2. ábra: A szervezeti kultúra megközelítési módjai

Forrás: Saját szerkesztés

4.3.1. FUNKCIONÁLIS MEGKÖZELÍTÉS

A funkcionális megközelítés szerint a szervezeti kultúra a közösen elfogadott és vallott értékekben, normákban, illetve az egyéni, individuális célok felett álló vállalati célok közös vállalásában tükröződik. Éppen ezért ez a megközelítés a vállalatot egy olyan célorientált szervezetnek tekinti, amelyben együtt dolgoznak különböző kulturális és szociális beállítottságú emberek olyan célzattal, hogy a szervezet célkitűzéseit megvalósítsák. A szakirodalom különbséget tesz erős és gyenge szervezeti kultúra között aszerint, hogy az előbb leírt felettes célt a vállalat kultúrája milyen mértékben képes segíteni. Ebből az is következik, hogy a szervezeti kultúrát a menedzsment által tudatosan alakítható jelenségként kell kezelni, amivel hatás fejthető ki a vállalat eredményességére. Ebben a megvilágításban pedig minden szervezetnek van valamilyen kultúrája.

A funkcionális megközelítésben a szervezeti kultúra a vállalat irányításában számos funkciót lát el, ezek közül külön figyelmet érdemel a koordinációs, az integrációs és a motivációs funkció.

A kultúra koordinációs funkciója: A szervezetekben több okból is szükség van koordinációra: az egyes egyének céljai és érdekei különbözőek; a források csak korlátozottan állnak rendelkezésre; felhasználásukban interdependencia áll fenn. A koordináció érdekében a vállalatban belül szervezeti szabályokat hoznak létre, a formális szabályok azonban önmagukban sokszor nem elegendőek a hatékony koordináláshoz. Ezekben az esetekben szükség lép fel a „nem strukturális” koordináció iránt is, amelynek egy lehetséges eszközeként értelmezhető a szervezeti kultúra, amely egyfajta „teherbíró” konszenzust kínál, illetve egyetértést képes biztosítani az alapvető szervezeti kérdésekben. Ez a közös értékek alapján kialakult konszenzus pedig a vállalati célokkal összhangban álló cselekvésre motiválja a szervezet tagjait, ezáltal csökkentve a formális koordináció szükségszerűségét.

A kultúra integrációs funkciója: A nagyméretű, divíziókra tagolódó vállalatoknál sokszor előfordul, hogy az egyes osztályok, részlegek egy külön „kis világot” alakítanak ki maguk számára, szubkultúra jön létre, amely nemcsak, hogy nem szolgálja, de gyakran veszélyezteti és sérti a vállalat egészének érdekeit és céljait. Az erős vállalati kultúra képes arra, hogy az összvállalati érdekeket a partikuláris érdekek elé helyezze, ezáltal ellenállóbá téve a szervezetet a belülről és a kívülről jövő zavaró elemekkel szemben egyaránt.

A kultúra motiváló funkciója: A helyesen kialakított szervezeti kultúra képes a vállalati célok közvetítésére a munkatársak féle, amelynek eredményeképpen a szervezeti tagok erőfeszítései fokozottabban egy irányba mutatnak. A „munkatárs-orientált” szervezeti kultúra nagy hangsúlyt helyez a teljesítmény elismerésére, a jutalmazásra, a jó munkahelyi légkör biztosítására és a felelősségvállalásra – mindezek motiváló hatással vannak a szervezet dolgozóira. Ezen felül ez eddig felsorolt elsődleges funkcióknak hatékonyságnövelő következményei is vannak, amelyek a gyorsabb problémamegoldás a hierarchia összefüggésénél, a kisebb fluktuáció, a vállalat iránt érzett hűség, illetve a tervek gyorsabb megvalósítása.

4.3.2. INTERPRETÁLÓ MEGKÖZELÍTÉS

Az interpretáló megközelítés alapjaiban jelentősen eltér az előzőekben tárgyalt funkcionális megközelítéstől. Ez a szemléletmód elsősorban a szervezeti kultúra megértésére koncentrál, nem pedig annak megváltoztatására. A vállalatot egy „miniatűr társadalomként” értelmezi, amelyben a szervezeti kultúra egy céltól független adottság, nem csupán egy adott cél érdekében alakítható eszköz. Azt mondja ez a megközelítés, hogy a vállalat maga a kultúra. Elemei a szimbólumok (tárgyi megnyilvánulások, nyelv, szokások, történetek), illetve az emberi interakciók, kölcsönhatások – ezek telnek meg tartalommal, hiszen anélkül értelmetlenek lennének.

4.3.3. PSZICHOLÓGIAI MEGKÖZELÍTÉS

A pszichológiai megközelítés úgy tekint a szervezeti kultúrára, mint az adott csoportnál az idők folyamán, közös tanulás során képződött jelenségre. Éppen ezért közös múltbéli tapasztalatokban kell meghúzódni mögötte, ami a közös csoporttagságnak valamiféle stabilitását foglalja magában. Tartalmazza még a csoport számos pszichológiai funkcióját, köztük az érzelmi, gondolkodási és viselkedési elemeket. A csoport közös múltjára és a stabilitásra való tekintettel, valamint a tagok ésszerűséghez és a konzisztenciához való vonzódása miatt a közösen elfogadott és vallott értékeket és elemeket egységbe gyúrnák, és ezek már joggal nevezhetők szervezeti kultúrának.

A pszichológiai megközelítésben központi elemként van jelen a közös tanulás, azonban még nem tisztázott, hogy pontosan mi a tartalma. Alapvetően a tanulással kapcsolatosan két nagy problémakör vetődik fel: a szervezet adaptív és integratív funkciója, amelyek alapján ugyanilyen tanulási folyamatokról beszélhetünk. A külső környezethez való *adaptáció* folyamán megjelenő tanulási folyamat a növekedéshez és a túléléshez szükséges tudás és tapasztalat megszerzését foglalja magában. A belső *integráció* tanulási folyamatai pedig azt a tudást és tapasztalatot szolgáltatják, amelyek a napi működéshez szükségesek.

Eleinte a tanulás csak a viselkedés szintjén megy végbe és később jut el egy belső absztrakt szintre. A szervezetben a közös nyelv megteremtése és a kommunikációs rendszer létrehozása biztosítja a tanulás koncepcionális, mélyebb és absztraktabb szintjéhez

való eljutást. Ez a szint pedig közelebb visz a közös alapfeltevésekhez és meggyőződésekhez, azaz a szervezeti kultúra magjához, lényegéhez.

4.4. A SZERVEZETI KULTÚRA SZINTJEI

A szervezeti kultúra fogalmára vonatkozó megközelítések tanulmányozása során, részben a kultúra megragadási módjairól is képet kapunk. A kultúra különböző szinteken értelmezhető, így Schein is három szint segítségével ragadja meg a kultúrát és tárgyalja annak különböző mélységű rétegeit. Ezek a szintek a megfogható, könnyen érzékelhető, de nehezen magyarázható megnyilatkozásoktól, az elfogadott értékeken, normákon és viselkedési szabályokon keresztül, a rejtett, tudatalatti, megkérdőjelezhetetlen alapfeltevésekig terjednek. (Borgulya-Barakonyi, 2004) Az egyes kulturális szintek aszerint különülnek el, hogy egy külső szemlélő számára mennyire láthatóak, valamint azok az alapfeltevések a vállalat működését illetően, amelyek a szervezeti kultúra lényegét adják, mennyire képesek megnyilvánulni. (Heidrich, 2001) Schein (1985) szerint tehát a szervezeti kultúra szintjei az alábbiak (3. ábra):



3. ábra: A szervezeti kultúra szintjei

Forrás: Schein (1985) alapján kismértékű módosítással

- 1. Szint: A javak és képződmények, avagy tárgyasult jelenségek szintje, amely a kultúra összes látható elemét tartalmazza**

A szervezeti kultúra látható elemei, „termékei” tartoznak ide, amelyek a felszínen megjelenő, látható, hallható vagy érezhető kultúra-megnyilvánulások. Ide tartoznak: az épületek felépítése és elrendezése, a vállalat termékei és azok kivitelezése, az alkalmazott technológia, a munka folyamán használatos nyelvezet, a tisztségviselők és vezetők megnevezései, a státuszrendszer, a vállalati történetek és legendák, a nyilvános és megfigyelhető értékek és szokások. Ezen a szinten azok a felszínen megjelenő, környezet iránt tanúsított magatartásformák, a kialakult normák, továbbá az erkölcsi és etikai megnyilvánulások találhatók, amelyek a külső szemlélők számára a leghamarabb és legkönnyebben észrevehetőek és érzékelhetőek. Annál nehezebb viszont megérteni, értelmezni, hogy az ide tartozó jelenségek mit is jelentenek a csoport tagjai számára, valamint milyen mélyen gyökerező alapfeltevések húzódnak meg mögöttük. Ebből az következik, hogy a kultúra mélyebb rétegeinek, alsóbb szintjeinek az ismerete nélkül rendkívül félrevezető lehet a gyökerekre következtetni kizárólag a felszíni jelenségek alapján. Ha meg akarjuk érteni a szervezeti kultúra alapfeltevéseit, tehát a harmadik, legmélyebb szintet, akkor a csoporttal való hosszabb együttélés során felszínre hozhatjuk őket, ezáltal pedig világossá válnak a felületen érzékelt jelenségek és képződmények jelentései. (Borgulya-Barakonyi, 2004) (Heidrich, 2001)

4.4.1. Interjú

A Mátrai Erőmű Zrt. esetében a szervezeti kultúra első szintjének jellemzői a következőkben jelennek meg:

A szervezeti kultúra megjelenésének egyik legszembevetőbb eleme és erős kifejeződése a vállalati logó. A Mátrai Erőmű Zrt. esetében a tulajdonosváltást követően sem változott a vállalat eredeti emblémája, így ez a mai napig a cég eredeti, „magyar” szervezeti kultúráját jellemzi és erősíti.



1. kép: A Mátrai Erőmű Zrt. logója
Forrás: www.mert.hu

A vállalat szervezeti felépítését és vezetői testületének névsorát látván azonnal szembevetünk a cég bikulturális jellege. Az igazgatóság és a felügyelőbizottság tagjai között is vegyesen vannak jelen magyar és német nemzetiségűek.

Lados Tibor úrral, a Mátrai Erőmű Zrt. humán erőforrás igazgatójával folytatott szakértői mélyinterjú során betekintést nyertem azon vállalati szokások közé, amelyek a tulajdonosváltás és a német nemzetiségű munkatársak jelenléte miatt váltak szükségessé és

lényegessé. Ilyenek például a magyar vezetők számára rendszeresen megszervezett, Németországban tartandó felsővezetői tréningek, illetve konferenciák. Kétévente megrendezésre kerül egy úgynevezett „Általános Interkulturális Tréning” a felső- és középvezetők részére, amely „felújító” jellegű: egyrészt a német kulturális szokások és szervezeti kultúra ismeretének felfrissítését szolgálja; másrészt az elmúlt két évben szerzett gyakorlati tapasztalatok elemzésére, tárgyalására kerül sor a mindennapi munkavégzés jobbá tétele, illetve a termelés hatékonyságának növelése céljából. Amennyiben egy magyar vezető viszonylag hosszabb ideig tartó (0,5 – 1 vagy akár több éves) németországi kiküldetésére kerül sor, abban az esetben egy személyre szóló interkulturális tréningen kell részt vennie. Ez ugyanígy szokás fordított esetben is, amikor egy német menedzser jön Magyarországra hosszabb ideig tartó munkavégzés céljából. A német vezetők számára egy rendkívül szigorú, 5 napos magyar kulturális tréninget tartanak magyar trénerek Magyarországra való érkezésük előtt. Ezeken az „egyszemélyes” tréningeken nem csak az „együttdolgozáshoz” szükséges ismereteket elevenítik fel, hanem a magyar/német kulturális szokásokat is, amelyek elengedhetetlenek a mindennapos együttéléshez a másfajta nemzetiségű kollégákkal, emberekkel.

A Mátrai Erőmű Zrt. a szakmunkástanulók körében elindított egy csereprogramot az RWE-vel együttműködve, amelynek elsődleges célja az interkulturális készség fejlesztése. A résztvevők a program keretén belül bővíthetik látókörüket, ismereteiket, interkulturális tapasztalatokat szerezhhetnek, valamint fejleszthetik nyelvtanulásukat. A programban résztvevők a legjobb szakmunkástanulók közül kerülnek kiválasztásra, tanulmányi eredményeik, nyelvtudásuk és személyiségjegyeik alapján. Németországban a tanulók az RWE oktatóközpontjának gyakornokai. A kiválasztott magyar tanulók lehetőséget kapnak arra, hogy 3 hétre kiutazzanak Németországba, illetve a német diákokkal találkozzanak Magyarországon. Megismerhetik a két oktatási rendszer különbségeit, lehetőségük nyílik arra, hogy a német nyelvet aktívan használják, továbbá betekintést nyernek a másik ország munkakultúrájába. A magyar tanulók új dolgokat tanulhatnak Németországban, esetleg olyan technikákat ismerhetnek meg, amelyekkel nálunk még nem találkoztak a tanulmányaik során.

A vállalat a tanulók magas szintű gyakorlati képzése érdekében villamos- és gépész tanműhelyt működtet, valamint fejlesztési támogatást nyújt a munkaerő-utánpótlás miatt kiemelten jelentősnek tartott felsőoktatási és középfokú oktatási tanintézeteknek. A társaság képzési rendszere továbbá lehetőséget ad az élethosszig tartó tanulás filozófiájának megva-

lósítására, a szakmai és nyelvi készségek tudatos fejlesztésére. A szakmai képzettségi szint emelése mellett nagy hangsúlyt fektet a környezet-, munka- és tűzvédelmi, illetve biztonságtechnikai ismeretek folyamatos bővítésére, aktualizálására.

2. Szint: Vallott értékek, hiedelmek és ideológiák szintje, amely minden tudatosított, kimondott és megjelenített értéket, meggyőződést, stratégiát és célt tartalmaz

A vallott értékek, hiedelmek és ideológiák szintjének elemzése közelebb visz a felszíni jelenségek megértéséhez és dekódolásához. Ez a szint az előző felületi struktúrát irányítja, továbbá sokkal nagyobb mértékben kötődik az egyénhez, valamint annak társadalmi és családi hátteréhez. Ide tartoznak az egyén és a csoportok viszonyai, illetve a csoporthoz való tartozás belső normái. Az ideológiák explicit módon is definiálhatóak, az értékek a szervezet tagjainak fejében világosan megfogalmazódnak, viszont nehezebben érthetők és elemezhetők, mint az első szint összetevői. A mindenki által vallott normákat azok az egyének alakítják ki, akik a szervezet és/vagy csoport alapítása, kezdeti működése során befolyással bírnak, majd később belőlük alakulnak ki a vezetők, akiknek egyéni megközelítései és módszerei idővel általánosan elfogadottá lesznek. Amennyiben az elfogadott értékek nagyrészt egybevágunk a szervezet/csoport alapfeltételezéseivel, úgy ezek beillesztése a vállalati filozófiába vagy a küldetésnyilatkozatba erősítheti az identitást, jó alapot szolgáltatva ezzel a belső együttműködés segítségének. (Borgulya-Barakonyi, 2004) (Heidrich, 2001)

4.4.2. Interjú

A Mátrai Erőmű Zrt. esetében a szervezeti kultúra második szintjének elemei a következőkben jelennek meg:

A szervezet magatartási kódexének középpontjában olyan specifikus vállalati értékei állnak, mint a bizalom, a megbízhatóság, a jövő tudatos alakítása, a teljesítmény, valamint a Mátrai Erőmű összes munkavállalójának tevékenységét meghatározó ügyfélorientált hozzáállás. Ezen értékek teszik lehetővé a vállalat valamennyi társaságánál a közös, átfogó identitás megteremtését. A vállalat alapvető célja, hogy biztosítsa ügyfelei számára a kívánt szolgáltatásokat, valamint hogy ennek megfelelő vállalati eredményeket érjen el. A társaság a minőséggel és a teljesítménnyel szemben támasztott igényeinek folyamatos javí-

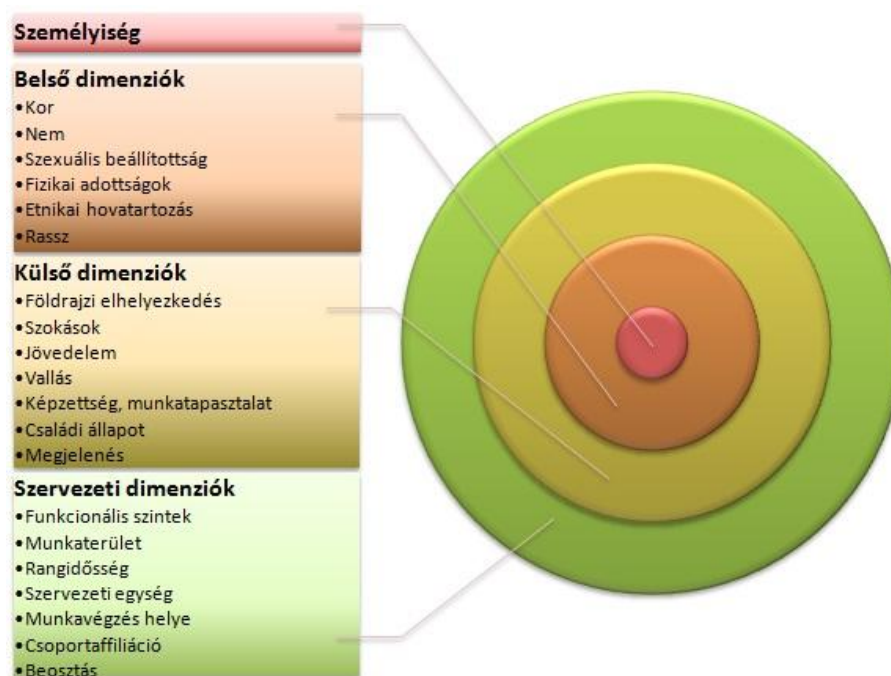
tására törekszik, aminek következményeként és érdekében az alábbiakra támaszkodik: a munkavállalók képességeire, erejére és erőfeszítésére; a megbízható társadalmi és politikai keretfeltételekre; illetve a tudományos-technikai haladás lehetőségeire.

A vállalat minden egyes munkatársát önálló, felelősségteljes cselekvésre bátorítja, továbbá célokat és elveket nevesít meg a társaság működése számára. A szervezet tudatában van társadalmi szerepvállalásának és felelősségének ügyfeleivel, üzleti partnereivel, részvényeseivel és munkatársaival szemben egyaránt. Ennek következményeként egyértelmű alapelvek mellett kötelezi el magát, amelyek működésének és társadalmi fellépésének keretrendszerét alkotják. A Mátrai Erőmű Zrt. és munkatársai tevékenységét az önálló felelősségvállalás, az őszinteség, a lojalitás, valamint az embertársaik és a környezetük iránti tisztelet határozza meg, amely elvek érvényesüléséért a vezetők külön felelősséggel tartoznak.

A vállalat munkatársainak kiválasztásáról, képzéséről és támogatásáról csak a munkatevékenységgel összefüggő kritériumok alapján döntenek. Úgy vallják, hogy a kiemelkedő teljesítmény a vállalat sikerének feltétele, ezért kiemelten támogatják azokat a tehetségeket, akik mind szakmai hozzáértésük, mind pedig szociális képességeik alapján hozzájárulnak a vállalat tartós sikeréhez. A Mátrai Erőmű Zrt. megfelelő lehetőségeket kínál a szakmai és egyéni továbbképzéshez, és arra buzdítja munkatársait, hogy éljenek a felkínált lehetőségekkel. A szervezet arra törekszik, hogy munkatársai a vállalat érdekeit összhangba tudják hozni a magánéletükkel. Különös figyelmet szentelnek a család és a hivatás összeegyeztethetőségének.

A Lados Tibor humán erőforrás igazgatóval folytatott szakmai interjú során megtudtam, hogy a Mátrai Erőmű a munka-, baleset- és egészségvédelem folyamatos javításán dolgozik. Ezen a területeknek a német jelenlét óta még intenzívebb és komolyabb odafigyelést szentelnek. Minden dolgozó felelős az emberek, munkatársai egészségéért és a környezet védelméért a saját munkaterületén, valamint minden vonatkozó törvényt és előírást kötelesek betartani. Továbbá minden vezetőnek kötelessége tájékoztatni és elősegíteni munkatársait ezen felelőssége gyakorlásában. Ahogy Lados úr fogalmazott a cél az, hogy minden munkavállaló legalább olyan egészségesen térjen haza családjához, mint ahogy megjelent munkahelyén.

A szakmai interjú során Lados Tibor úr a Mátrai Erőműnél folytatott újszerű „eszköztől”, a Diversity Management gyakorlatáról is beszélt nekem, amit a német tulajdonos hatására alkalmaznak a vállalatnál. Ahogy ő fogalmazott, a kööttségekhez mérten próbálnak a humán erőforrás menedzsment területén minél sokszínűbbé, sokfélébbé válni. A Diversity Management kifejezés nehezen definiálható magyarul, legjobban a „sokszínűség kezelése” írja le jelentését. A globális vállalatvezetésben mára már vezérgondolatként van jelen, amelynek következtében valamennyi tevékenységnél tudatosan figyelembe veszik az egyéniséget és a sokszínűséget, ráadásul sikertényezőként használják ki. A Diversity Management kulturális, illetve emberi erőforrás menedzsment vetületei a döntőek. A 4. ábra a „sokszínűség” dimenzióit mutatja:



4. ábra: A Diversity Management rétegei

Forrás: Loden-Rosener (1991) alapján kismértékű módosítással

A szervezeti és külső dimenziók vállalat-specifikusan módosíthatók, ezekre jelen dolgozatban nem térek ki. A belső dimenziók olyan természet adta, meg nem változtatható tényezők vagy jellemzők, amelyeknek gyakorlati jellegük van (Szintay, 2004), ezeket tárgyalom most a Lados úrral folytatott mélyinterjú alapján. A Mátrai Erőműnél ezen belül 4 alapvető területre koncentrálnak:

- *Korösszetétel:* A vállalat arra törekszik, hogy minden korosztály képviselője jelen legyen a cégnél, amiből az következik, hogy próbálnak egyre több fiatal és frissen vég-

zettet alkalmazni. Ez a gyakorlat azonban némileg ellentmondásos, ugyanis a német tulajdonos felől ezzel párhuzamosan folyamatos „létszámnyomással” kell szembenéznie a magyar vezetőknek.

- *Nők és férfiak aránya: A vállalat igyekszik minél több nőt foglalkoztatni, hogy a nemek aránya kiegyensúlyozott legyen, azonban ez is nehézségekbe ütközik. A magyar nyugdíjtörvények szerint a nők korai nyugdíjaztatása (a nők 40 év munkaviszony után nyugdíjba vonulhatnak) miatt ugyanis ötször annyi nő távozik a vállalattól, mint férfi.*
- *Csökkenő munkaképességek foglalkoztatása: A Mátrai Erőműnél folyamatosak a törekvések a csökkent munkaképességű emberek alkalmazására.*
- *Pozitív diszkrimináció: A vállalat tesz a negatív diszkrimináció ellen különböző nemzetiségű és kisebbségi emberek foglalkoztatásával, biztosítja az egyenlőséget és a korrekt bánásmódot.*

A fentiek nevében a Mátrai Erőmű tiszteletben tartja minden egyes munkavállalójának emberi méltóságát és személyiségi jogait. Az egymással való érintkezésben a kölcsönös tisztelet, a korrekt magatartás, a csapatszellem, a szakértelem és a nyitottság a meghatározó. A vezetők igyekeznek példamutató szerepet betölteni és különösen a konfliktushelyzetekben bizonyítják vezetői hozzáértésüket. A szervezet támogatja az esélyegyenlőséget és sokrétűséget, amelyeket a jó hírnév és a vállalati siker elengedhetetlen feltételének tartanak. Egyetlen munkatársukat sem érheti hátrányos megkülönböztetés neme, családi állapota, faji hovatartozása, nemzetisége, életkora, vallása, vagy szexuális orientáltsága miatt.

3. Szint: Alapvető feltevések és meggyőződések: tudattalanul működő gondolatok, hiedelmek, érzések és észlelések

Ez a legabsztraktabb, legkevésbé tapintható és vizsgálható szint, ami abból adódik, hogy a vállalat működésével kapcsolatosan ez tartalmazza a legtöbb ösztönös és tudatalatti premisszát és alapfeltevést. Itt jelennek meg a kommunikációs jellegzetességek (pl. testbeszéd sajátosságai), a munkavállalók idővel – mint véges/végtelen tényezővel – való viszonya, továbbá az ember és a természet kapcsolata. Ezen a szinten tűnnek fel olyan nemzeti kulturális jellemvonások, sajátosságok is, amelyekkel hordozóik nagy valószínűséggel nincs is tisztában. Itt említhetők továbbá az egyén és csoport viszonyát determináló feltevések, illetve az egyén és a család kapcsolata. (Heidrich, 2001)

A szervezeti kultúra, mint az alapfeltevések összessége fogja meghatározni, hogy a szervezet/csoport tagjai hogyan cselekednek különböző szituációkban, minek tulajdonítanak jelentőséget, mire figyelnek oda és érzelmileg hogyan reagálnak a különféle helyzetekben. A tagok jól érzik magukat és szimpatizálnak a hasonló gondolati világgal rendelkezőkkel, ellenben sebezhetőnek érzik magukat a más alapfeltételezéseket követők társágában, nem értik vagy félreértelmezik lépéseiket, cselekedeteiket. (Borgulya-Barakonyi, 2004)

A szintet alkotó alapvető feltevéseket és meggyőződéseket a szervezet tagjai számára annyira adottak, hogy ezeket figyelni próbálván külső szemlélőként legtöbbször nem is érthetjük, mi miért történik, sőt az emberek cselekedeteit könnyen rosszul értelmezhetjük, félreérthetjük. Ezen felül, ha bárki megkérdőjelezi a szervezet és annak tagjai által vallott alapfeltevéseket, nagy valószínűséggel automatikus védekezési mechanizmust indít be – ez is az oka annak, hogy nagyon nehéz megváltoztatni egy adott vállalat szervezeti kultúráját. (Heidrich, 2001)

5. AKKULTURÁCIÓ

5.1. AZ AKKULTURÁCIÓ FOGALMA

Az akkulturáció, mint olyan, mindenekelőtt a pszichológia, a szociológia és az antropológia tudományterületén használt fogalom, majd innen került be a cross-cultural menedzsment elméletei közé. Pszichológiai és antropológiai megközelítésben a kulturális érintkezések azon folyamatait foglalja magában, amelyek során adott társadalmak vagy csoportok egy másik társadalom vagy csoport valamely sajátosságaihoz asszimilálódnak, legyen az akaratlagos vagy sem. Egy ilyen folyamat változásokat eredményez az eredeti kulturális minták mélyebb rétegeiben is, amelynek következtében új kulturális minta alakul ki. A fogalom a figyelmet a kulturális változásra irányítja, amit bármilyen közvetett vagy közvetlen kulturális érintkezés eredményezhet. Az akkulturáció ezek szerint különböző identitással rendelkező csoportok együttlétezéséből következik. (Colțescu, 2005)

Az akkulturáció elsősorban gyűjtőfogalomként nevezhető meg, ugyanis tartalmaz minden változást, amely végbemegy az egyénben más kultúrájú egyénnel vagy csoportokkal való személyes találkozás következtében. Az első formális és legtöbbet idézett Herskovits, Redfield és Linton által alkotott definíció szerint az akkulturáció „a különböző kultúrával rendelkező egyének közvetlen, tartós érintkezése következtében lejátszódó esemény, amely az eredeti kulturális mintázatok változásait idézi elő mindkét félnél”²². (Sam & Berry, 2006) Az akkulturáció fogalmát a cross-cultural menedzsment elmélete is használja, amelyben az előző definícióhoz hasonló meghatározással találkozunk. „Akkulturáció az a folyamat, melyben két csoport közvetlen kapcsolatba kerül a konfliktusok és problémák megoldása során, melyek óhatatlanul jelentkeznek a kapcsolat eredményeként. A kapcsolat a kultúra változását idézi elő mindkét csoportban.”²³

Az akkulturáció jelensége tehát a kulturális változások közé sorolható – megjelenik, amikor egy vállalat felvásárol egy másikat, vagy éppen kettő összeolvadásáról van szó. Ezekben az esetekben egymástól teljesen eltérő szervezeti kultúrák találkozása mehet végbe, akár még azonos iparágon belül is. Ilyen esetekben elvárják a vállalat dolgozóitól, hogy adaptálódjanak egyrészt az új szituációhoz, másrészt a felvásárló vállalat értékrendjéhez,

²² Redfield R., Linton R., Herskovits M. J.: American Anthropologist, vol 8. (1936)

²³ Heidrich Balázs: Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment (2001)

szervezeti kultúrájához. (Heidrich, 2001) A helyzetet tovább bonyolítja, ha a fúzió során eltérő nemzeti kultúrával rendelkező vállalatok egyesülnek, ahogy a Mátrai Erőmű Zrt.-nél is történt. Azt pedig, hogy az akkulturációs folyamat milyen eredménnyel zárul elsősorban az befolyásolja, hogy a két vállalat kulturális jegyei mennyire távolaiak és különböznek egymástól, illetve a szervezetek közötti együttműködés mennyire kívánatos.

5.2. AZ AKKULTURÁCIÓ FELTÉTELRENDSZERE

Az akkulturáció feltételrendszerének témakörét Heidrich Balázs Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment című könyvének segítségével tekintem át.

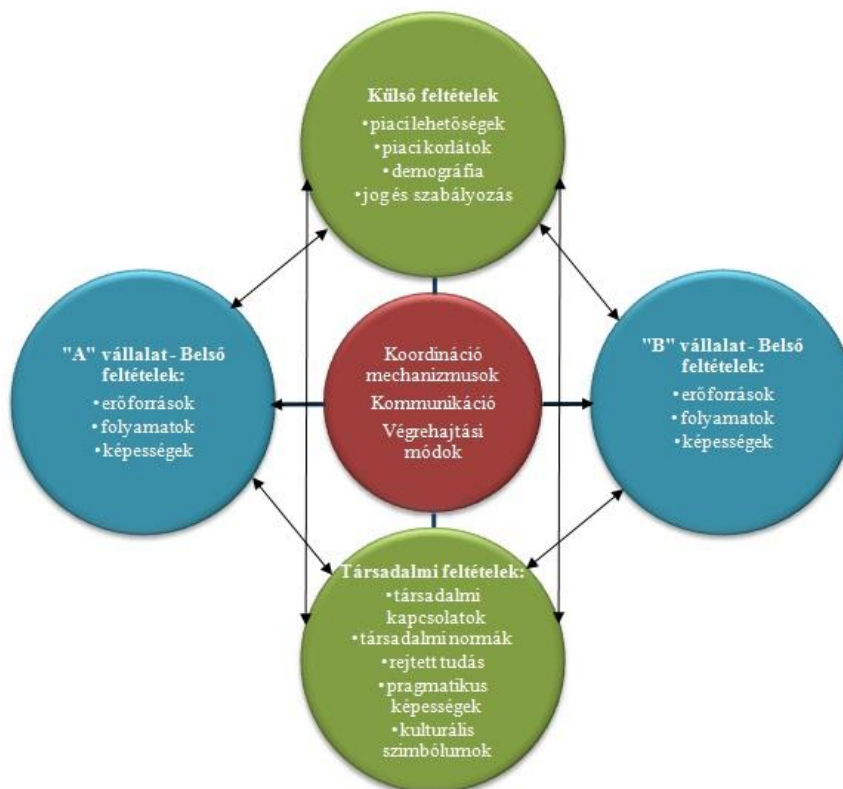
Nahavanda és Malekzadeh (1993) úgy véli, hogy az akkulturációs folyamatot négy tényező befolyásolja: a kultúra, a stratégiai, a struktúra és a vezetés. Morosini ehhez képest egy tágabb keretrendszerben értelmezi az akkulturáció működési feltételeit és folyamatát. Úgy gondolja, hogy az akkulturációs folyamat során nem csupán vezetési feladatról van szó, ugyanis a nemzeti kultúra gyökerei és a társadalmi közeg, amelyben a vállalat működik, markánsan rányomják bélyegüket annak felépítésére, működésére, alkalmazott módszerei és értékeire, ezzel komplikáltabbá téve az egyesülés folyamatát. Ennek következtében a nyilvánvalónak tűnő külső és belső tényezők mellett a szervezet nemzeti hátterét és szociális beágyazottságát is vizsgálni kell ahhoz, hogy kiderüljön, milyen kulturális értékek játszanak szerepet az egyesülés folyamatában, és hogy érthetővé váljon a vállalat piaci magatartása is. Morisini ezeken a szociális tényezőkön a következőket érti:

- a vállalat hogyan használja azokat a komplex koordinációs funkcióit, amelyekhez a külső és belső források felhasználása is hozzátartozik;
- hogyan építi ki a vállalat a kulcsfontosságú társadalmi kapcsolatait és szociális hálózatát, illetve hogyan tanul a közösségen belül;
- hogyan hozzák létre a munkatársak a közös vállalati identitást és egységtudatot, illetve milyen köztük a kommunikáció.

Mindezen tényezők és képességek jelentősége fokozódik, amikor az összeolvadás folyamán eltérő nemzeti kulturális kereteken belül kell az erőforrásokat folyamatosan koordinálni. Ráadásul ez olyasféle tudás, amely csakis tapasztalás által szerezhető meg, a versenytársak figyelése révén nem reprodukálható vagy utánozható. Kizárólagossága abban rejlik, hogy csak holisztikus szemlélettel érvényesülnek azok a koordinációs mechanizmu-

sok, amelyek eltérő kulturális határok között is képesek operálni. Ez magában foglalja azt a tudást, valamint kulturális szimbólumokat, értékeket és normákat, amelyek azt a pragmatikus tudást és képességeket adják, amikkel a vállalatnak rendelkeznie kell, ha versenyben akar maradni és „túl akar élni”.

Morosini (1998) az akkulturációt és a vállalati összeolvadásokat befolyásoló külső és belső feltételeket foglalja össze ábrájában (5. ábra).



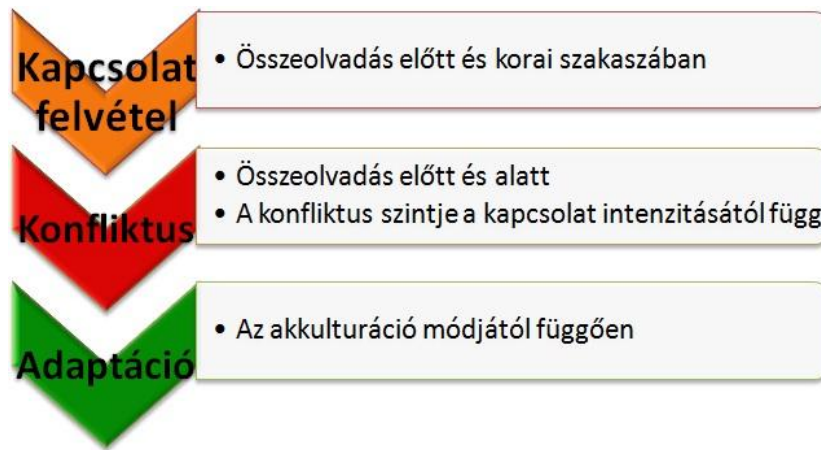
5. ábra: Morosini: A vállalati összeolvadásokat meghatározó feltételrendszer (1998)

Forrás: Heidrich (2001)

A modell erőssége, hogy amikor a kívánt strukturális változásokra ható erőket vizsgálja, akkor nem csak a hagyományosan figyelembe vett tényezőket alkalmazza. Ez azt jelenti, hogy a funkcionális (pl. stratégiai, pénzügyi) dimenziók mellett a vállalat nemzeti kulturális hátterét, az ezt tükröző tudását, a szervezeti értékeket és normákat, a vállalat vezetési minőségét, valamint pragmatikus tudását, továbbá a másik vállalatot kondicionáló faktorokról létező tudását.

5.3. AZ AKKULTURÁCIÓ FOLYAMATA

Az akkulturáció folyamatát és szakaszait Nahavandi és Malekzadeh a következőképpen mutatják be és írják le (6. ábra):



6. ábra: Nahavandi & Malekzadeh: Az akkulturáció szakaszai

Forrás: Heidrich Balázs (2001)

1. Kapcsolatfelvétel:

Az összeolvadás előzetes és korai korszaka sorolható ide. A konfliktus mindig itt keletkezik, végeredménytől függetlenül. A kapcsolatfelvétel módját és a kapcsolat kezdetét a fúzióra készülő vállalatok kultúrájának erőssége, az összeolvadás típusa, valamint a jogi egyesülés milyensége határozza meg.

2. Konfliktus

A jelentkező konfliktus erősségét a kultúrák erősségén és az összeolvadás típusán túl, annak intenzitása is erőteljesen befolyásolja, ugyanis egy fúzió nem feltétlenül jár együtt napi szintű együttműködéssel. Ebből következően kapcsolat intenzitása általában akkor alacsony, ha a két vállalat között „gyenge” az együttműködés és csak pénzügyi jellegű az összeolvadás. Ezzel szemben sokkal nagyobb a konfliktus kialakulásának lehetősége és intenzitása is, amennyiben a két vállalat között operatív szintű kooperációról van szó, ráadásul mindketten erős szervezeti kultúrával rendelkeznek. Ebben az esetben minél erősebb a két szervezeti kultúra, annál biztosabban lehet kulturális konfliktusra számítani, hiszen egyik fél sem érzi kultúrája megváltoztatásának létjogosultságát. Az esetek többségében azonban a felvásárló cég kisebb vagy nagyobb mértékben, de ráerőszakolja működési és pénzügyi ellenőrzésén túl, saját szervezeti kultúrájának egy részét is a felvásárolt vállalat-

ra. Ez ráadásul szinte minden alkalommal a vezetési alapelvek megváltoztatásának kényszerével is összekapcsolódik.

5.3.1. Interjú

A külső konzulensemmel folytatott szakmai interjú során kitértünk a "gyenge, pénzügyi" jellegű és az „erős, operatív” jelegű összeolvadások, befektetések közötti különbségekre. Lados úr véleménye nagyon érdekes a témáról. Az erős, operatív jellegű kooperációkat „szakmai” befektetéseknek nevezi – ez történt a Mátrai Erőmű Zrt. és az RWE-EnBW összeolvadása során is – és úgy gondolja, hogy ezen esetben szinte mindig hosszú távra tervez a felvásárló a felvásárolttal és operatív együttműködést irányoz elő. Tapasztalata szerint ilyenkor a felvásárló elsődleges célja a humán erőforrás megismerésén keresztül a felvásárolt vállalat által alkalmazott technológia és eszközök pontos feltérképezése és tökéletesítése. Lados úr úgy érzékelte, hogy az ő esetükben az RWE-EnBW célja a humán erőforrások megismerése, megnyerése volt, drasztikus változások, változtatások egyáltalán nem kerültek szóba. Úgy vélekedik továbbá, hogy a két vállalat között mindenképpen szoros együttműködés jön létre, amely ráadásul nagymértékű bizalommal jár együtt. Ez a Mátrai Erőmű Zrt. felvásárlása során abban mutatkozott meg, hogy a német tulajdonos 2-3 évvel az összeolvadás után visszaadták a vezetést a magyar ügyvezetők kezébe.

Lados úr az szakmaival szemben a gyenge, „pénzügyi” befektetéseket nevezi meg, amelyekről úgy vélekedik, hogy a felvásárló nem tervez operatív együttműködést, nem célja a felvásárolt vállalat technológiájának, eszközeinek, humán erőforrásának a megismerése és nem előlegez meg bizalmat sem. A felvásárló tervei mindössze egy-egy éves távokra vonatkoznak, amely során minél nagyobb profit maximalizálása a cél (persze ez minden vállalat célja), más szándéka valójában nincs is a felvásárolttal.

3. Adaptáció

Az adaptáció már az akkulturációs folyamat végső fázisa. Beszélhetünk egyrészt pozitív adaptációról, amikor a felek megegyeznek a kulturális szinergia eléréséről. Ebben az esetben a felek közösen határozzák meg, hogy mely működtetési és kulturális elemek maradnak változatlanok és melyeket változtatják meg. Ilyenkor mindkét részről elégedettség tapasztalható, hiszen nem sérülnek annyira a kultúrák, ami az együttműködés jövőjére nézve igen reményteljes. A másik eset a negatív adaptáció, amely az elhúzódó vagy a sokáig

gazdasági eredmény nélküli összeolvadásokra jellemző leginkább. Ezekben az esetekben előfordul, hogy a felvásárló vállalat teljes mértékben megpróbálja ráerőltetni saját működési és kulturális elemeit a felvásároltra, illetve amikor utóbbi becsapottnak érzi magát. Ilyenkor a felvásárolt vállalat részéről folyamatos belső ellenállás tapasztalható, ami az összeolvadás sikerességének és eredményességének abszolút nem tesz jót.

5.4. AKKULTURÁCIÓS MÓDOK²⁴

Számtalan tényező van hatással arra, hogy az akkulturációs folyamat milyen módon megy végbe, általánosságban azonban kijelenthető, hogy a felvásárló vállalatok többsége rá akarja erőltetni működési folyamatait és szervezeti kultúráját a felvásároltra, de azért léteznek más módok is az összeolvadásra.

▪ Asszimiláció

Az asszimiláció a leggyakrabban előforduló akkulturációs mód. Ebben az esetben a felvásárolt vállalat beolvad a felvásárlóba, feladja saját működési gyakorlatait, folyamatait, eljárásait és filozófiáját. Az asszimiláció eredményeképpen a felvásárolt cégnek nem csupán a jogi önállósága szűnik meg, hanem szervezeti kultúráját is feladni kényszerül, elhalványul és beleolvad a felvásárlóéba, átveszi azt. A felvásárló vállalatok által ez a leginkább preferált állapot, azonban ezt nyilvánvalóan egyik részről komoly siker-, míg a másik oldalról kudarc tényezők kell, hogy alátámasszák.

▪ Integráció

Az integráció az asszimiláció szöges ellentéte, ugyanis ebben az esetben a felvásárolt vállalat szervezeti kultúrája és kulturális identitása nagyrészt változatlan marad. Ilyenkor a felvásárló bár strukturálisan asszimilálja, pénzügyi és jogi ellenőrzését kiterjeszti a másik vállalatra, azonban kulturálisan szabadságot biztosít számára. Ezt leginkább a felvásárolt vállalat erős szervezeti kultúrája indokolhatja, aminek következményeképpen mindkét vállalat kultúrája kölcsönösen tanul a másik szervezeti kultúrából. Integráció esetén tehát a kultúraváltoztatás nem egyirányú, mivel a két vállalatnak nyílt és befogadó a hozzáállása a kulturális elemek cseréjéhez, aminek következményeképpen a konfliktus szintje is alacsony marad, ahogy a 7. ábra is szemlélteti.

²⁴ Heidrich Balázs: Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment (2001) alapján

5.4.1. Interjú

A Mátrai Erőmű Zrt. és az RWE-EnBW fúziója egyértelműen az integráció kategóriájába sorolható be. A Mátrai Erőmű kulturális önállósága megmaradt, bár a német fél valamilyen szinten elvárta a magyar féltől a német kultúrához való alkalmazkodást (felsővezetői tréningek, németországi konferenciák), de emellett folyamatosan zajlik a kulturális elemek kölcsönös cseréje is, ahogy ezt a szervezeti kultúra szintjeinél már részleteztem (interkulturális tréningek, német/magyar kulturális tréning). A Lados Tiborral készített interjú során kiderült, hogy a német fél úgy érzi, hogy a magyarokkal jól együtt tud dolgozni: a tulajdonos, a menedzsment és a munkavállalók hamar megtalálták a közös hangot. Lados úr szerint ez egyrészt annak köszönhető, hogy a magyar és a német kultúra viszonylag egymáshoz közeli, amit nemcsak a Mátrai Erőmű és az RWE-EnBW jó együttműködése bizonyít, hanem más vállalatok esetében is megfigyelhető, mint például ÉMÁSZ vagy ELMŰ. Másrészt azt mindenképpen elengedhetetlen kihangsúlyozni, hogy a Máttra és az RWE-EnBW integrációja csak a felső- és középvezetőket, valamint az irodai dolgozók egy részét érintette közvetlenül. (Lados úr elmondása szerint jelenleg kb. 40 fő van direkt kapcsolatban német kollégákkal, azaz a munkavállalók 1-2%-a.) Összességében a munkavállalók kb. 92%-a nem érzékelt közvetlen számottevő különbséget vagy változást a tulajdonosváltás kapcsán. Az azonban érezhető volt mindenki számára, hogy munkahelyük gazdaságilag mind stabilabb helyzetbe került az évek folyamán, 1995 és 2008 között (a gazdasági válságig) magas béremelésekben és különféle juttatásokban részesültek a dolgozók, egzisztenciális biztonság volt jellemző. Ezen felül a német tulajdonostól folyamatos szakmai támogatás érkezett Mátrai Erőmű részére, a munkavállalókat pedig szociális védőháló övezte, egytől egyig határozatlan idejű munkaszerződéssel dolgoztak/dolgoznak a vállalatnál.

▪ Szeparáció

A szeparáció azokban az esetekben fordul elő, amikor a felvásárolt vállalat mindenáron meg akarja tartani függetlenségét, szabadságát, így ennek érdekében nem engedi, hogy a felvásárló beleszóljon működési folyamataiba vagy szervezeti kultúrájába, kulturális identitásába. Ez a magas szintű ellenállás magasabb szintű konfliktus valószínűségét is hordozza magában. Szeparáció esetén a vállalatok szinte semmiféle kapcsolatba nem lépnek egymással, így nem következhet be a kulturális elemek cseréje sem. Ez az összeolvadási mód akkor lehet célravezető, amennyiben egy nagyméretű vállalat egy kisebb céget vásárol fel, amely alapvetően sikeresen működik, mindössze „pénzügyi esernyőre” van szüksége.

▪ Dekulturáció

A dekulturáció az akkulturáció a leginkább eredménytelen módja. A felvásárolt vállalat vezetése is és szervezeti kultúrája is gyenge, ennek ellenére sem hajlandó a felvásárlóhoz alkalmazkodni. A dekulturáció leggyakoribb kiváltó oka az, hogy helytelenül menedzselik az összeolvadást. Ilyenkor konfliktus jelentkezik minden szinten, illetve fokozott akkulturációs stressz érzékelhető folyamatosan. Ezekben az esetekben fordul elő leggyakrabban, hogy a felvásárló a felvásárolt vállalat vezetésének teljes cseréjéhez folyamodik.



7. ábra: Az akkulturáció módjai és a konfliktus nagysága

Forrás: Heidrich (2001) alapján kismértékű módosítással

6. A KULTÚRA MÉRÉSE – A KULTÚRAKUTATÁS DIMENZIÓI

Már az eddigiekben papírra vetett értelmezési és tartalmi nehézségekből, a kultúra nehézkes definiálásból, a sokféle nemzeti és szervezeti kulturális tényező egymásra hatásából, valamint a megközelítési módok és elméletek sokféleségéből és különbözőségéből is kiderül, hogy a kultúra mérése sem kevésbé egyszerű feladat. Clark (1994) is megfogalmazza az összehasonlítást gátló tényezőket:

- A kultúra fogalmi tisztázása problematikus, a definíciók nem egységesek, ami komplikálttá teszi az egybehangzó kiindulási pont elfogadását.
- A nemzeti és a kulturális határok megkülönböztetése és elhatárolása problémás, mert sokan a nemzet és a kultúra szavakat szinonimaként használják.
- A világos egy egyöntetű definíció hiánya miatt a kulturális tulajdonságok szervezeti működésre való hatásának mérése is akadályokba ütközik. (Heidrich, 2001)

A kultúrák mérési és összehasonlítási nehézségeinek sorát tovább gyarapítja azon tényezők meghatározása, amelyek mentén az összehasonlítás megtörténhet. Első lépésben ki kell választani azokat a dimenziókat, amelyek majd az összehasonlítás alapját képezik, csak hogy ezek egyben magukban is foglalják azt a preferenciarendszert is, amelyet az egyénben a kultúrával kapcsolatban kialakult. Ez azt jelenti, hogy amikor megpróbáljuk definiálni azokat a bizonyos dimenziókat, akkor minden esetben saját kultúránkról alkotott alapfeltevéseinket vesszük alapul. A nemzetközi, cross-kulturális kutatásokkal foglalkozó szakemberek más-más módszer alapján határozták meg az összehasonlítás aspektusait, azonban az összes esetben nehezítette munkájukat a „kulturális vakság”, amiről Fortmann (1996) a következőképpen nyilatkozik: „Azt mondják, hogy ha egy hal felfedezéseket tehetne, az utolsó felfedezése a víz létezése lenne. Amíg nem találná magát egy halárus standján, nem döbbenne rá, hogy mit is jelent vízi lénynek lenni. Ezért nem meglepő, hogy az emberek is csak nemrég döbbentek rá, hogy mennyire alakítja őket az a kulturális közeg, amelyben léteznek.”²⁵ Ez is arra utal, hogy már az sokat elárul saját kultúránkról és előfeltevéseinkről, hogy melyek azok a tényezők és dimenziók, amelyeket összehasonlítási alapunkat képezik. Ez képezi azon kulturális összehasonlító kutatások között zajló vita

²⁵ Fortmann: *Voices from the Commons* (1996)

alapját is, hogy a közös összehasonlító aspektusokra vagy az egyediekre kell-e a hangsúlyt fektetni. (Heidrich, 2011)

A szervezés- és vezetéstudományban végzett kultúrára vonatkozó mérések és kutatások többsége Kluckhohn–Strodtbeck és Hofstede étikus²⁶ irányultságú, pozitivista-funkcionalista²⁷, kvantitatív módszereken alapuló, kétpólusú kultúrakutatási hagyományait követik. Ezek mind univerzális érvényességgel rendelkező és alkalmazható kultúradimenziók, amelyek a különböző kultúrák közötti összehasonlíthatóság megteremtését teszik lehetővé. Ezen kultúrakutatók gyakorlatilag az egyének által vallott értékek tanulmányozásán keresztül kísérelnek meg konzekvenciákat levonni a kultúrák közötti különbségekről. Egyszóval a kultúrakutatók többsége a kulturális értékeket állítja a kutatások és vizsgálatok fókuszába. Az értékek olyan egyéni vagy kollektív szintű állapotokra vonatkozó elgondolásokat ölelnek fel, amelyek hatással vannak egy-egy cselekvés eszközeire és végkimenetelére vonatkozó választásra. (Topcu, 2005)

6.1. KULTÚRAKUTATÁSI MODELLEK

Elsőként Kluckhohn és Strodtbeck kutatásaiban találkozhatunk az értékutatók rendszerezett megközelítésével, akik hat dimenzió (az emberek természete, a természettel való kapcsolat, a többi emberrel való kapcsolat, emberi aktivitás és tevékenység, az idő, a tér) mentén vizsgálták az értékorientációkat. A kultúradimenziós kutatások legjelentősebb alakja Hofstede (1980), aki az értékek alatt olyan egyetemleges tendenciákat ért, amelyek adott állapotok más állapotokkal szembeni preferenciáit tükrözik. A kétpólusú kultúradimenziókról történő elmozdulásra a Trompenaars-i modell Trompenaars és Hampden-Turner (1998) általi továbbfejlesztése tett először kísérletet. A GLOBE-kutatás szintén a kultúradimenziós kutatásokat illetően fogalmazott meg kritikát a vallott és a követett értékek megkülönböztetésének hiányára vonatkozóan, amelyre igyekszik megoldást adni. A kultúrák speciálisan történő összevetésére és az interkulturális együttműködések cselekvésorientált kultúrakutatási megközelítésére és elemzésére Thomas (1988) vállalkozott, aki a kvalitatív kulturstandard-módszert fejlesztette ki. (Topcu, 2005)

²⁶ A kultúrakutatók viszonylatára vonatkoztatva az **étikus** kultúrakutatási irányzat arra az alapfeltevésre épül, hogy léteznek olyan jól meghatározható univerzális érvényességű - tehát minden kultúrában egyaránt értelmezhető - problémátípusok, amelyekkel a világ minden táján élő embernek szembe kell néznie, s megoldást kell rá találnia.

²⁷ A pozitivista-funkcionalista alkalmazású kutatás az idegen kultúrára vonatkozó jellemzések, észlelések eltárását célozza meg.

6.1.1. HOFSTEDE DIMENZIÓI

Hofstede (1980) meghatározóvá vált kutatásában kifejlesztett egy olyan rendszert, amiben négy olyan univerzális kultúradimenziót alkalmaz, amelyek által lehetővé vált a nemzeti makrokultúrák és ezáltal a nemzeti és multinacionális hatások szervezeti kultúrára gyakorolt hatásának vizsgálata. Ezzel célja az volt, hogy a munkával kapcsolatos értékek nemzetközi különbségeit felkutassa, majd ebből az elmélet és a gyakorlat számára is konzekvenciát vonjon le. Hofstede az antropológus Kluckhohn (1951) kultúradefinícióját vette át, miszerint „a kultúra az emberi gondolkodás olyan kollektív programozottsága, amelyet primer és szekunder szocializációs folyamat során szerzünk meg”²⁸. Ez alapján abból a szemléletből indult ki, hogy mind az individuális, mind a kollektív gondolkodást és viselkedést is részben úgynevezett „mentális program” irányítja. Ebben a mentális programozottságban három szint különíthető el:

- *Az univerzális mentális programok* a legalsó szintet képezik – ezek genetikai úton öröklődnek és minden ember gondolkodásában megtalálhatóak.
- *A kollektív programok* a középső szinten találhatóak – ezek egy nemzet vagy különböző szubkultúrák tagjaira közösen jellemzőek, kezdve a nyelvtől egészen az egymás között tartott fizikai távolságig.
- *Az egyéni mentális programok* a legfelső szint. (Borgulya-Barakonyi, 2004)

Ezekből kiindulva Hofstede a kollektív programozottság kérdéskörét, valamint az egy adott nemzet kultúrájának a megragadását tűzte ki célul. (Borgulya-Barakonyi, 2004) Először 1967-69 között 40, majd 1971-73 között több mint 50 ország alkalmazottai által kitöltött 116.000 darab kérdőívet elemezve az alábbi problémaköröket találta közösnek, országonként eltérő megoldásokkal:

1. társadalmi egyenlőtlenségek, a hatalomhoz való viszonyulás;
2. az egyén és a csoport kapcsolata;
3. a maszkulinitás és a femininitás koncepciója;
4. a bizonytalansághoz való viszonyulás és kezelésének módszerei, az érzések és az agresszió kifejezésének viszonylatában. (Falkné, 2001)

²⁸ Kluckhohn, Clyde: Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification (1951)

Ezek alapján Hofstede arra a következtetésre jutott, hogy a nemzeti kultúrák négy tényező vonatkozásában egymástól jelentősen eltérhetnek. Így a kultúra indikátoraiként a következő négy dimenziót különböztette meg:

- kis vs. nagy hatalmi távolság,
- individualizmus vs. kollektívizmus,
- maszkilitás vs. femininitás,
- alacsony vs. magas bizonytalanságkerülés. (Borgulya-Barakonyi, 2004)

6.1.2. TROMPENAARS ÉS HAMPDEN-TURNER KULTÚRAMODELLJE

A kétpólusú kultúradimenziókról történő elmozdulásra a trompenaars-i modell Trompenaars és Hampden-Turner (1998) általi továbbfejlesztése tett először kísérletet. Eredetileg Trompenaars (1996) hét olyan kultúradimenziót alkalmazott, amelyek mentén a nemzeti kultúrák egymással jól összehasonlíthatóvá váltak. (Topcu, 2005) A kutatás 50 országra és 15.000 emberre kiterjedő volt. Trompenaars megközelítésében a kultúra különböző módszerek és szabályok összessége, amelyet egy adott társadalom hoz létre a felmerülő problémák megoldására. A modell hét dimenziója a következő:

- univerzalizmus vs. partikularizmus,
- individualizmus vs. kollektívizmus,
- érzelmileg semleges vs. emocionális,
- specifikus vs. diffúz,
- teljesítménnyel szerzett vs. mások által juttatott társadalmi pozíció,
- időorientáció,
- környezethez/természethez való viszonyulás. (Borgulya-Barakonyi, 2004)

Mindezek után Trompenaars és Hampden-Turner együttműködése nyomán a kétpólusú kultúradimenziókat tartalmazó modell elmozdult az eredeti értelmezéstől. Ettől fogva nem az egyes dimenziókhoz tartozó két végpont kap kizárólagos szerepet a modellben, hanem a két végpont által közrezárt kontinuum. Ez azért számít jelentős változásnak, mert a modell az értékutatásokat eddig jellemző kétpólusú kultúradimenzió-értelmezéssel igyekszik szakítani és elmozdulni a magatartás-/cselekvésorientált kultúrakutatások felé, amelyek már lehetővé teszik a kultúrák közötti együttműködés vizsgálatát is, így a modell az

interkulturális kutatások területéhez kapcsolódó megközelítésként is értelmezhető. (Topcu, 2005)

6.1.3. A GLOBE-PROJEKT

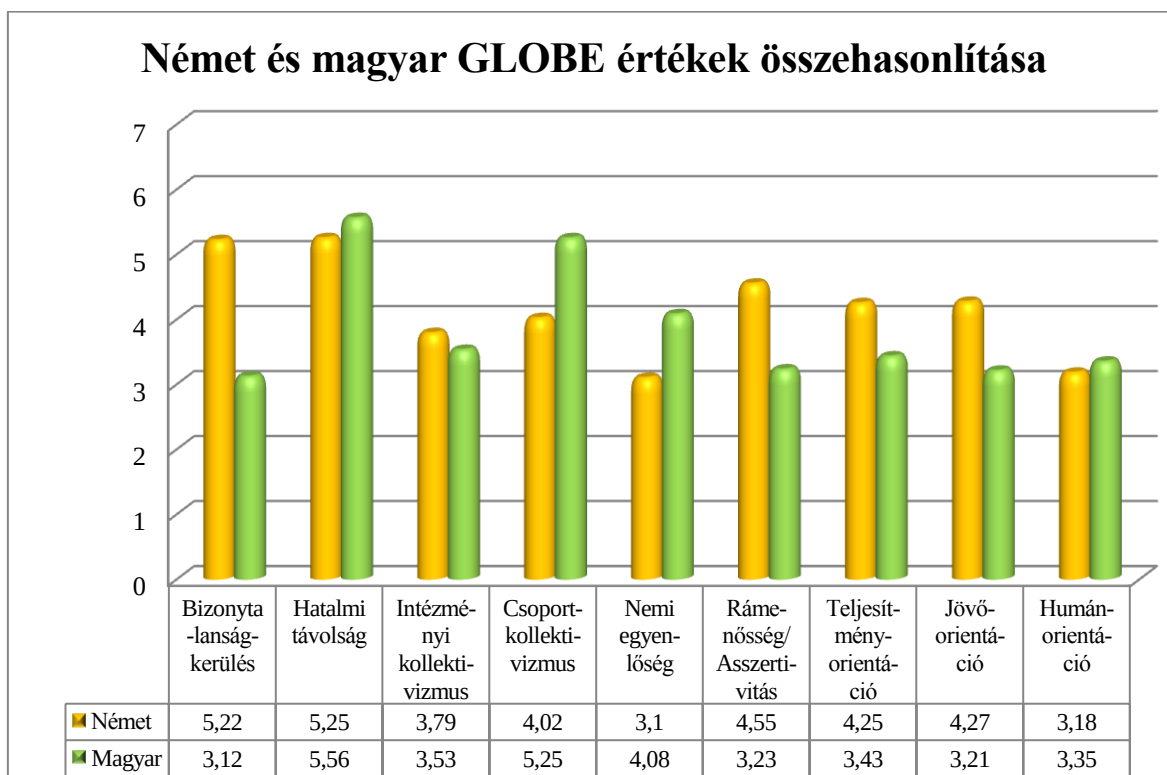
Robert J. House indította 1991-ben a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) kutatási programot, amely a leadership és a (nemzeti és szervezeti) kultúra kapcsolatát és különbségeit vizsgálja 61 nemzetben, amely több mint 800 szervezet és 20.000 főt foglal magában. (House et al., 2002) A GLOBE-kutatás a kultúradimenziós kutatásokat illetően fogalmazott meg kritikát a vallott és a követett értékek megkülönböztetésének hiányára vonatkozóan. A GLOBE módszertani eljárása kiemelkedő, mert egymás mellett alkalmaz kvantitatív és kvalitatív kutatási technikákat, egyrészt a nemzeti és a szervezeti kultúra vizsgálatára, másrészt a leadershipre vonatkozóan. A korábbi internacionális összehasonlító kultúrakutatások jellemzően csak leíró dimenziók mentén mérték és értelmezték a különböző kultúrák egymástól való eltéréseit és csak azt tanulmányozták, „ahogy a dolgok vannak” (as is). Ezzel szemben a GLOBE az „as is” kategória mellé bevezeti a normatív, „ahogy a dolgoknak lenniük kellene” (should be) dimenziók fogalmát is. Ezáltal lehetőséget biztosít a felmérésben résztvevők szerint kívánatos, nemcsak az általuk ténylegesen érzékelt nemzeti és szervezeti kultúrák mérésére is. A GLOBE-projekt továbbá a hatékony leadership elősegítését szolgáló univerzális és kultúra-specifikus attitűdöket és viselkedésmintákat akarja felkutatni, a kulturális dimenziók és a vezetői magatartás kölcsönhatását vizsgálva. Ez alapján a kutatás egyik központi kérdése, hogy a hatékony vezetésben ténylegesen közreműködő vezetői attitűdök azonosak-e a kulturálisan elfogadott párjaikkal. Mindezek mellett azonban tény, hogy a GLOBE kutatási modellje is alapvetően a hofstedei hagyományokra épít, ugyanis a projekt kilenc olyan kulturális dimenzió mentén történik, amelyek közül négy Hofstede (1980) kategóriáit hívja életre. (Bakacsi, 2008) (Topcu, 2005)

A GLOBE-projekt 9 dimenziót, kulturális orientációt azonosít:²⁹

- **Hatalmi távolság:** Annak mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai mennyire várják el és fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását, hogy a hatalom a szervezet vagy kormány magasabb szintjére rétegződjön, és oda koncentrálódjon.
- **Bizonytalanságkerülés:** Annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai kialakult társas normákra, rituálékra, és bürokratikus gyakorlatra támaszkodva mennyire törekszenek a bizonytalanság elkerülésére, mérsékelve ezzel a jövőbeli események előre jelezhetetlenségét.
- **Kollektívizmus I. – Intézményi kollektívizmus:** annak a mértéke, hogy a szervezetek és a társadalom intézményi normái és gyakorlata mennyire bátorítják és jutalmaznak az erőforrások kollektív elosztását és a kollektív cselekvést.
- **Kollektívizmus II. – Csoportkollektívizmus:** annak a mértéke, hogy az egyének szervezetükben vagy családjukban mennyire juttatják kifejezésre büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozás-érzésüket.
- **Nemi egyenlőség:** annak mértéke, hogy a társadalom vagy egy szervezet mennyire minimalizálja a nemi szerepek közti különbségeket, elősegítve ezzel a nemek közötti egyenlőséget.
- **Rámenősség/Asszertivitás:** annak mértéke, hogy az egyének társas kapcsolataikban mennyire határozottak (asszertívak), szembenállóak (konfrontatívak) és agresszívek szervezeteikben vagy a társadalomban.
- **Teljesítményorientáció:** annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom mennyire bátorítja a csoporttagokat a teljesítmény növelésére és a kiválóságra, és mennyire jutalmazza őket ezért.
- **Jövőorientáció:** annak mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai milyen mértékben adják a fejüket olyan jövőorientált magatartásformákra, mint a tervezést, a jövőbe való befektetést, a javak egyéni vagy kollektív felélésének elhalasztása.
- **Humánorientáció:** annak a mértéke, hogy a szervezetek vagy a társadalom tagjai mennyire bátorítanak és jutalmaznak másokat arra, hogy igazságosak, méltányosak, önzetlenek, barátságosak, nagylelkűek, gondoskodók és kedvesek legyenek.

²⁹ Bakacsi Gyula: Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (GLOBE alapján) (2002)

6.1.4. NÉMETORSZÁG³⁰ ÉS MAGYARORSZÁG GLOBE ÉRTÉKEINEK AZ ÖSSZEHAISONLÍTÁSA³¹



8. ábra: Német és magyar GLOBE értékek összehasonlítása (Saját szerkesztés)

Forrás: House et al. (2004) és House et al. (2008) alapján saját szerkesztés

Az olyan országokban, mint Németország (5.22), ahol magas *bizonytalanságkerülés* jellemző, a kiszámíthatóságot, az egyértelmű elvárásokat és szabályrendszereket, a rendet és a stabilitást igénylik. Ezen felül nem kifejezetten szeretik a kockázatokat és a változásokat, az ismeretlen szituációkban pedig könnyen elbizonytalanodnak. Ezzel a dimenzióval hozható összefüggésbe a *jövőorientáció* is, amely Németországban szintén elég magas értéket vesz fel (4,27), amelynek értelmében hosszabb döntéshozatali és gondolkodási időtáv, illetve pontos, részletes tervezés a jellemző. Ezzel szemben Magyarország (3.12) a bizonytalanságot jobban tűrő országok közé sorolható, azaz mi magyarok a változást és a kockázatvállalást életünk részének tekintjük, valamint nem szeretjük a túlzott szabályozottságot. Ez a mi esetünkben is összefüggésbe hozható azzal, hogy jövőorientációnk is ala-

³⁰ Németország esetében a GLOBE külön felmérést végzett Kelet- és Nyugat-Németországban. Én elemzésem során a Nyugat-Németországra vonatkozó értékeket használtam, mert a német tulajdonos székhelyei itt találhatóak (RWE Power AG – Essen, EnBW – Stuttgart) Ennek értelmében az elemzés során az egyszerűség kedvéért csak Németország megnevezést használok.

³¹ Chhokkar J. S., Brodbeck F. C., House R. J.: Culture and Leadership Across the World, The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies (2008) és House, R.J., Hanges, P.W., Javidan, M., P. Dorfman, and V. Gupta: Culture, Leadership, and Organizations (2004) alapján

csonyabb értéket mutat (3.21), ebből következően nem hiszünk a hosszú távú tervezhetőségben, napról napra élünk, jobban kedveljük az ad hoc jellegű döntéseket és általában bizalmatlanok vagyunk. *Teljesítményorientáció* tekintetében Németország (4.24) rendelkezik magasabb értékkel, melynek értelmében jutalmazza és ösztönzi a kitűzött célok elérését és a jó eredményeket. Az emberekben erős a teljesítési-kényszer, a direkt és lényegre törő kommunikációt részesítik előnyben. Magyarországon teljesítményorientáció tekintetében a felsoroltak kevésbé vannak jelen, a munkavégzés folyamata sokszor fontosabb, mint az eredménye, valamint kevésbé jellemző az ösztönzés és a teljesítmény-alapú értékelés. Németországban (4.55) az erőteljes *asszertivitas* elfogadott, ami azt jelenti, hogy a versengés, az egyéni érdekérvényesítés és a konfrontatív magatartásformák mind bevettek, elfogadják és elismerik a győztest. Ezen asszertív magatartásformák Magyarországra (3,23) kevésbé jellemzőek, a magyarok mérsékeltbbek.

A *hatalmi távolság* mindkét ország esetében inkább magasabbnak mondható (Németország 5.25, Magyarország 5.56), amely a hierarchikus felfogás, a centralizáltság, az autokratikus vezetés, illetve a magasabb szintű függőség nagyobb elfogadottságára utal. Az *intézményi kollektívizmus* mutatói alapján mind Németországot (3.79), mind Magyarországot (3.53) az individualista kultúraként tartják számon, ami azt jelenti, hogy a munkahelyi tevékenységek végzése során mindkét országban az autonómiát és a függetlenséget nagyra becsülik, továbbá az egyének közötti laza kötelékek a jellemzőek. *Csoportkollektívizmus* esetében már nagyobb eltérés látható a két ország között. A magyarokra (5.25) kifejezetten jellemző, hogy kifejezésre juttatják lojalitásukat, büszkeségüket és összetartozás-érzésüket családjuk, barátaik vagy akár munkahelyük iránt, illetve megkülönböztetett bánásmódot igényelnek. Ez a németekre (4.02) kevésbé jellemző. Magyarország (4,08) az egyik olyan ország, aki legkevésbé tesz különbséget a *nemi szerepek* között, tehát leginkább befogadja (és elfogadja) a magas képzettségű nőket a döntéshozó testületekbe. Ezzel szemben Németország (3,1) kevésbé minimalizálja a nemek közötti különbségeket. Viszonylag gyenge *humánorientáció* jellemzi Németországot (3.18) és Magyarországot (3.35) is, ami arra utal, hogy az emberek általában bizalmatlanok és barátságtalanok egymással szemben, jellemző lehet az érzéketlenség és a kizsákmányoló magatartás.

6.1.4. A KULTURSTANDARD-KUTATÁS

A kulturstandard-módszer kifejlesztése Thomas (1988) nevéhez kötődik, aki nem mutat fel teljesen új kutatási megközelítést, hanem perspektívaváltást hajtott végre. Thomas is bikulturális együttműködések elemzését tűzi ki célul, azonban tudatosan vállalja azt, hogy szerinte egy idegen kultúrát mindig saját kultúránk által meghatározva, befolyásolva, szubjektív módon értelmezünk, saját kultúránkhöz hasonlítjuk. A módszer ezáltal tudatosan az egyének etnocentrikus³² gondolkodásmódjára épít. A kulturstandard-módszer azt állítja, hogy egy adott kultúra legjobban nem univerzális dimenziókon keresztül, (amelyek ráadásul sok esetben egy bizonyos kultúrkörhöz kötődnek, így nem is igazán egyetemlegesek) hanem émikus³³ kategóriák létrehozásával jellemezhető.

A kulturstandard-elmélet olyan orientációs rendszerként értelmezi a kultúrát, amely egymással kapcsolatban álló elemekből épül fel. Ezen elemeket Thomas standard-ként jeleníti meg és a kulturstandard nevet kapták. Ezek a kulturstandardok a gondolkodás, észlelés, cselekvés és értékelés kifejeződései, amelyek egy adott kultúra tagjainak többsége számára normatívaül szolgálnak arra vonatkozóan, hogy a felsoroltak mely formái tekinthetők normálisnak, megszokottnak, magától értetődőnek vagy helytelennek, elvetendőnek. Egyszóval Thomas a kulturstandardokat egyfajta magatartási, gondolkodási, észlelési és értékelési normaként értelmezi.

A kulturstandard-kutatás sajátossága, hogy azon kulturális aspektusokat, amelyek a viselkedésre befolyással vannak, bikulturális együttműködések tanulmányozásán keresztül mutatja be. Ezt azzal indokolja, hogy cselekvési tapasztalatok szubjektív feldolgozása alapján megy végbe a külső és belső környezet megértése. Így ahhoz, hogy a külső kulturális tevékenységi területek és a belső személyes cselekvések rendszere közötti összefüggések érthetővé váljanak, egy interakciós helyzetben aktívan cselekvő egyént kell vizsgálni. Ezek alapján a kulturstandard módszer általánosan alkalmazott menete a következő:

³² Az etnocentrizmus kifejezés Sumner révén került be a köztudatba, amikor arra utalt, hogy egy idegen csoporthoz tartozó egyént saját értékrendünk alapján ítélünk meg, vagyis tulajdonképpen a saját csoportunkat az idegen csoport fölött állóként kezeljük.

³³ . Az émikus megközelítés az eltérő kultúrák tagjait alapvetően különbözőnek és egyedinek tekinti. Alapelve, hogy a kulturális jelenségeket mindig az adott társadalmi kontextusban, az adott kultúra tagjainak szemszögéből, s saját fogalomtáruk segítségével kell feltárni, tanulmányozni, hiszen minden jelenség egyedi, amely jelentését specifikus környezetétől kapja, ezért csak saját jogán, csak saját környezetében tanulmányozható

1. A minta kialakítása
2. Narratív interjúk
3. Interjúk transzkripciója, tartalomelemzése
4. Monokulturális és idegen kultúrájú külső értelmezések gyűjtése
5. Vonatkozó irodalom áttekintése
6. Kulturstandardok megfogalmazása

7. SAJÁT KUTATÁS

7.1. A KUTATÁS CÉLJA

Dolgozati kutatásom segítségével arra a kérdésre kerestem választ, hogy a Mátrai Erőmű Zrt. munkavállalói milyen kulturális különbségeket tapasztalnak, illetve miként *érzékelik/észlelik* német és magyar kollégáik munkához, időhöz, egymáshoz való hozzáállását, teljesítményét vagy magatartását stb., és milyen eltéréseket vesznek észre köztük. A kutatáshoz használt kérdőívet a GLOBE-projektben megfogalmazott 9 kulturális orientáció-ra/dimenzióra alapoztam, a benne szereplő kérdéseket pedig egyformán tettem fel mind a német mind a magyar munkatársakra vonatkozóan. Választásom azért esett a kutatás alapjául szolgáló GLOBE-ra, mert a kultúrakutatási modellek közül a legtöbb dimenzióval rendelkezik, ami véleményem szerint szélesebb körű vizsgálatot és megismerést tesz lehetővé. (Ezen felül – ahogy már korábban említésre került – a GLOBE módszertani eljárása azért is kiemelkedő, mert egymás mellett alkalmaz kvalitatív és kvantitatív kutatási technikákat, illetve megkülönböztet „as is” és „should be” kategóriákat, ezzel lehetőséget biztosítva az érzékelten felül a kíváncsi nemzeti és szervezeti kultúrák mérésére is. Bár jelen dolgozat keretein belül csak az „as is” kategóriák lekérdezésére volt lehetőségem a Mátrai Erőmű Zrt.-nél, de a „should be” kategóriákkal történő kibővítés akár egy későbbi dolgozat kutatási témájául is szolgálhat.) A válaszadók egy 6 fokozatú Likert-skálán kaptak lehetőséget a felkínált állítással való egyetértésre. Az elemzés előtt a kapott értékeket standardizáltam, hogy a GLOBE által használt 7 fokozatú skála eredményeivel összehasonlíthatóvá váljanak.

Fontos kiemelnem, hogy kutatásom során a német nemzeti és szervezeti kultúrát egységesen, egymással kölcsönhatásban, szinonimaként értelmeztem. Ennek megfelelően azt, hogy a Mátrai Erőmű Zrt. szervezeti kultúrájába milyen mértékben szivárgott be a német tulajdonos kultúrája, a nemzeti kulturális sajátosságokra vonatkozó dimenziókkal szándékoztam szemléltetni. Kifejezetten nehéz ugyanis meghatározni egy szervezeti kultúrát és annak sajátosságait, ezért jelen dolgozatban nem specifikusan a német tulajdonos (RWE-EnBW) szervezeti kulturális jegyeinek beszivárgását akartam vizsgálni kérdőívemmel, hanem a nemzeti kulturális sajátosságokra helyeztem a hangsúlyt.

Külső konzulensem, Lados Tibor humán erőforrás igazgató segítségével a kérdőív azon osztályokhoz (beszerzési, villamosenergia-kereskedelem, pénzügyi, kommunikációs és

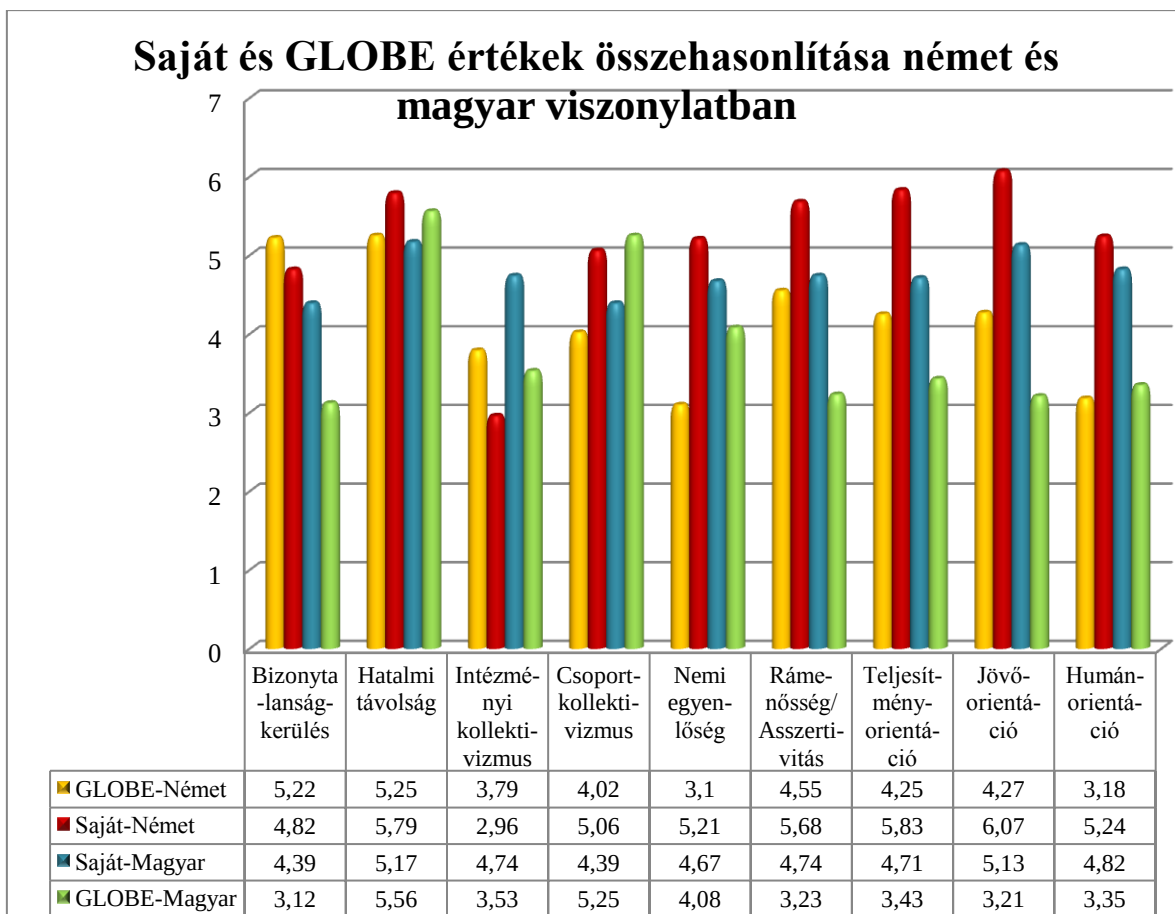
HR) jutott el, amelyeknek aktív kapcsolata van német munkatársakkal. Ebből a 43 főből 15-en töltötték ki a kérdőívet, így 35%-os volt a válaszadási arány. A 15 kitöltőből az eredmények alapján két csoportot képeztem. Az egyik csoportot (Csoport 1) alkotja az a 9 fő, akik hetente egyszer vagy többször, illetve naponta kerülnek interakcióba német munkatársakkal. A másik csoportba (Csoport 2) az a 4 fő, aki egyáltalán nem kommunikál német kollegákkal, és az a 2 fő, akik ritkán (havonta egyszer/ negyedévente) kerülnek kapcsolatba német nemzetiségűvel tartozik. A két csoport létrehozásával az volt a célom, hogy megvizsgáljam, hogyan vélekednek a német kollegákról azok, akik egyáltalán nem vagy csak nagyon ritkán dolgoznak együtt német nemzetiségűekkel, valamint mit észlelnek/éreznek azok, akik intenzívebb kapcsolatban vannak német munkatársakkal. Azt feltételeztem ugyanis, hogy míg utóbbiak kevésbé ismerik meg német kollegáikat, így valószínűleg sztereotip véleményen vannak, addig az előbbi csoportnak lehetősége van a valósághoz közelebb álló képet alkotni róluk. Mindezzel azt akartam vizsgálni, hogy a kulturális sztereotípiák (melyek véleményem szerint a különböző kultúrakutatások – jelen esetben GLOBE – eredményeiből is származnak), amelyeket előfeltételezésem szerint „Csoport 2” véleménye tükrözhet, mennyire vágnak egybe egyrészt „Csoport 1” saját egyénileg szerzett tapasztalataival.

A kutatásom másik célja annak vizsgálata volt, hogy a különböző kulturális sztereotípiák, illetve kultúrakutatói modellek mennyire festenek valós reális képet a valóságról. Lehet-e objektív képet alkotni egy nemzet kultúrájáról és univerzális dimenziókkal leírni, hogy egy nemzetre milyen magatartás- és viselkedésformák jellemzőek, vagy egy idegen kultúra érzékelése/észlelése és értelmezése mindig egyéni, szubjektív módon történik, „saját kultúránk szemüvegén keresztül” – ahogy a kulturstandard-kutatás módszertani eljárása is értelmezi?

7.2. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK ELEMZÉSE

7.2.1. Saját kutatásom eredményeinek és a GLOBE értékeknek az összehasonlítása

A 9. ábrán a GLOBE 9 dimenziója mentén veszem sorra és hasonlítom össze a német és magyar kultúrákra vonatkozó GLOBE értékeket saját kutatásom eredményeivel. Már első ránézésre is szembetűnő, hogy mindegyik dimenzió esetében eltérések mutatkoznak saját kutatásom és a GLOBE eredményei között, mind német, mind magyar viszonylatban.



9. ábra: Saját kutatásom eredményeinek összehasonlítása a GLOBE értékekkel³⁴ Németországra és Magyarországra vonatkoztatva (Saját szerkesztés)

Bizonytalanságkerülés: Válaszadóim valamivel alacsonyabb értéket társítottak német kollégáik bizonytalanságkerülési indexéhez a GLOBE-hoz képest, de az eredmény még így is magas (4.82). Ha ehhez hozzávesszük a magyar munkatársakról alkotott véleményeket, akkor nagy különbséget (1.27) látunk a GLOBE értékhez képest. Ez egyrészt arra utal, hogy a megkérdezettek saját magukat (4.39) sokkal bizonytalanságkerülőbbnek ítélik meg, mint ahogy a GLOBE leírja (3.12), másrészt német kollégáikhoz képest sem érznek nagy eltérést a kiszámíthatóság, a stabilitás és az egyértelmű elvárások igényének tekintetében, hiszen a két érték igen közeli egymáshoz (4.82 és 4.39).

A Mátrai Erőmű esetében elképzelhetőnek tartom, hogy a megkérdezettek azért tartják német és magyar kollégáikat hasonlóknak bizonytalanságkerülés tekintetében, mert a felvásárlás következtében ezen dimenzió mentén „összecsiszolódott” a két vállalat. Ezt az

³⁴ Chhokkar J. S., Brodbeck F. C., House R. J.: Culture and Leadership Across the World, The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies (2008) és House, R.J., Hanges, P.W., Javidan, M., P. Dorfman, and V. Gupta: Culture, Leadership, and Organizations (2004)

elgondolást alátámaszthatják a Lados úrral készített szakmai interjúk során elhangzottak is. Eszerint a két vállalat egyesülése kezdetén a részletes és megtervezett döntéshozatalt támogató, kockázatkerülő német gondolkodás és a kockázatvállaló, ad hoc döntéseket támogató, rugalmasabb magyar mentalitás összeegyeztetése nagy odafigyelést igényelt, de a kulturális elemek cseréje sok szempontból végbement a két szervezet között, amire ez a mutatószám is jó példaként szolgál.

Hatalmi távolság: A 9 dimenzió közül a hatalmi távolság tekintetében vannak leginkább azonos véleményen az általam megkérdezettek (N: 5.79, M: 5.17) a GLOBE eredményeivel (N: 5.22, 5.56). A német munkatársakkal kapcsolatban kissé magasabb, a magyar kollegák esetében pedig valamelyest alacsonyabb értékeket adtak a válaszadók, de mindkét érték elég magas, ami a hierarchikus felfogás és a nagyobb szintű függőség elfogadására utal német és magyar részről is.

Intézményi kollektivizmus: A GLOBE eredményeit tekintve nincs nagy eltérés a két nemzet között (N:3.79, M:3.53), az általam megkérdezettek azonban annál nagyobb különbséget érzékelnek. Ez egyfelől a GLOBE értékekkel összehasonlítva figyelhető meg, amit a német kollegák esetében alacsonyabbnak (2.96), a magyar munkatársaknál pedig jóval magasabbnak (4.74) ítélnék meg. Ebből következik, hogy a két nemzet közötti különbséget igencsak jelentősnek tartják a válaszadók: magyar munkatársaikkal kapcsolatban úgy vélekednek, hogy munkavégzésük során inkább az autonómiát és az egyénileg folytatott tevékenységeket kedvelik. Ezzel szemben német kollégáikra úgy gondolnak, akik számára nagyobb érték a csoportharmónia és az együttműködés, és inkább a közös döntéshozatalt és felelősségvállalást részesítik előnyben.

Csoportkollektivizmus: Ezen dimenzió tekintetében is viszonylag nagyobb különbség van a két ország között a GLOBE eredményei alapján (N:4.02, M:5.25). Hasonlóképpen igaz az előbbi állítás az általam megkérdezettek válaszaira is (N:5.06, M:4.39), csak éppen fordított a helyzet. Az értékek alapján mindkét nemzetről elmondható, hogy kifejezésre juttatják összetartozás-érzésüket és lojalitásukat családjuk és munkahelyük iránt, illetve fontosnak tartják a csoporthoz való hűséget – viszont míg a GLOBE szerint a németekre kevésbé, a magyarokra inkább jellemzőek ezen tulajdonságok, addig az én válaszadóim ezt fordítva tapasztalják a Mátrai Erőműnél.

Nemi egyenlőség: A GLOBE szerint Magyarország (4,08) kevésbé tesz különbséget a nemi szerepek között, míg Németországban (3,1) ez inkább jellemző. Erről az általam megkérdezettek teljesen más véleménnyel vannak. A magyarokat tekintve is valamivel jobb értékelést adtak (4.67); a német munkatársakról azonban merőben más tapasztalatokkal rendelkeznek, mint a GLOBE: a fentebb említett 3.1-hez képest válaszadóim 5.21-es értékkel jellemezték őket. Ennek értelmében úgy gondolják, hogy mindkét fél, de a németek még inkább minimalizálják a nemek közti különbségeket.

Véleményem szerint a Mátra dolgozói által adott magas értékek akár összefüggésbe is hozhatók az RWE-EnBW-től származó, a Mátrai Erőműnél is alkalmazott Diversity Management³⁵ gyakorlatával, melynek egyik fontos célja, hogy a vállalatnál dolgozó nők és férfiak aránya kiegyensúlyozott legyen.

Rámenősség/Asszertivitás: A GLOBE eredményei szerint német (4.55) berkekben elfogadott az erőteljes asszertivitás és a konfrontatív magatartásforma, miközben a magyarok (3.23) mérsékeltebbek, kevésbé jellemzőek rájuk az előbbiek. Kutatásom eredményei alapján a megkérdezettek is hasonlóképpen érzékelik a különbségek a két nemzet között, azonban magasabb értékekkel írták le mindkét felet. A válaszadók szerint a német munkatársaik (5.68) meglehetősen rámenősek, versengőek és érdekérvényesítőek, míg magyar kollégáik is karakterizálhatóak az előző jellemvonásokkal, csak kisebb mértékben (4.74).

Teljesítményorientáció: Ezen dimenzió tekintetében is hasonló a helyzet, mint az asszertivitásnál, tehát Németország magasabb (4.25), Magyarország valamivel alacsonyabb (3.43) értékkel rendelkezik a GLOBE felmérései alapján. Ezzel szemben az általam megkérdezettek mindkét nemzetet nagyobb számokkal írják le. Német (5.83) munkatársaikban kifejezetten erős teljesítési-kényszert látnak, úgy vélik, német körökben elismerik, ösztönzik és jutalmaznak a kitűzött célok és a jó eredmények elérését. Magyar (4.71) kollégáik tekintetében sokkal jobb véleménnyel vannak teljesítményorientáltságuk megítélésében, valamint közelebbinek érzékelik a két nemzetet egymáshoz, mint a GLOBE.

Lados úr beszámolóira hivatkozva elképzelhetőnek tartom a fenti dimenzió esetében, hogy a Mátrai Erőmű dolgozói számára motiváló hatású volt a német tulajdonos teljesít-

³⁵ A szervezeti kultúra szintjeinél részletezem a Diversity Management gyakorlatát.

ményszerorientált magatartása. Így meglehet, hogy az együttműködés során a magyar fél átvette az ösztönző, teljesítmény-alapú szemléletet, ezzel növelve munkavállalói teljesítményorientációját. Ezen felül a Mátrai Erőmű és az RWE-EnBW egyesülése és a stabil gazdasági helyzet létrejötte óta a társaság jelentősen hozzájárul a minőségi munkavállalói kör megtartásához, ösztönzéséhez és teljesítményének elismeréséhez szociális és jóléti célú juttatásokkal, ami szintén hozzájárulhat a teljesítményszerorientált magatartás növeléséhez.

Jövőorientáció: A GLOBE felmérése szerint Németországra (4.27) a megtervezett döntéshozatal és a pontos, részletes tervezés jellemző, míg Magyarországon (3.21) nem igazán hiszünk a hosszú távú időtervezésben. Válaszadóim véleménye szerint német munkatársaik (6.07) még ennél is hosszabb gondolkodási és tervezési időtávval jellemezhetőek. Magyar (5.13) kollégáik tekintetében is jóval magasabb értéket adnak a megkérdezettek, nem értenek egyet a GLOBE azon jellemzésével, miszerint a magyarok jobban kedvelik az ad hoc jellegű döntéseket, illetve bizalmatlanabbak embertársaikkal, munkatársaikkal.

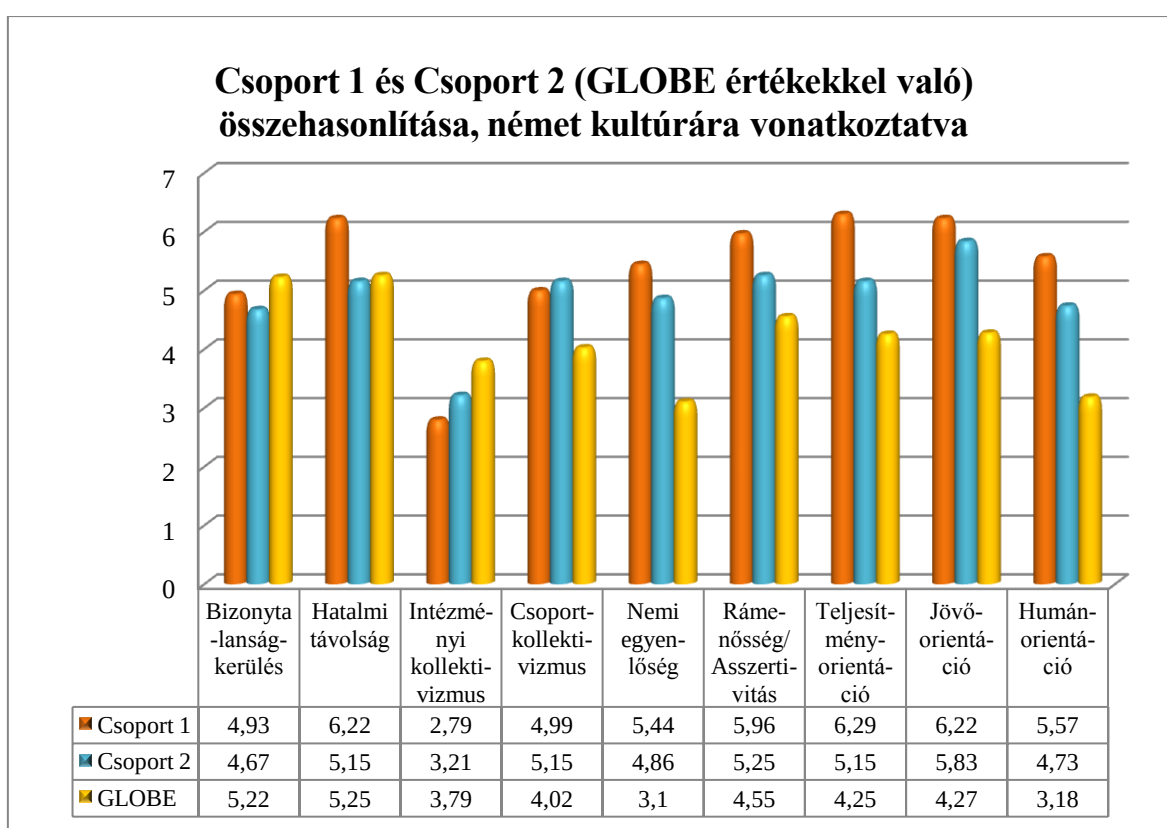
A jövőorientáció szorosan összefügg a bizonytalanságkerülés dimenziójával, így utóbbinál taglaltakra hivatkozva jelen helyzetben is feltételezhetőnek tartom, hogy a kulturális elemek cseréjében következtében ezen dimenzió mentén a magyar vállalat ezen gyakorlata hasonlónak vált a német vállalatéhoz.

Humánorientáció: A GLOBE értékei szerint ez a dimenzió német (3.18) és magyar (3.35) viszonylatban is gyenge, ami barátságatlanságra és bizalmatlanságra utal. Az általam megkérdezettek azonban mindkét nemzetből származó munkatársaikat barátságosnak, igazságosnak és toleránsnak tartják.

7.2.2. A KÉT CSOPORT ÉS A GLOBE EREDMÉNYEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

A 10. ábrán a fentebb már említett, általam képzett két csoport véleménye kerül összehasonlításra a GLOBE felmérés eredményeivel. A „Csoport 1” azon 9 főt foglalja magában, akik hetente egyszer vagy többször, illetve naponta kerülnek interakcióba német kollégákkal. A „Csoport 2” egyrészt arra a 2 főre terjed ki, akik csak ritkán (havonta egyszer / negyedévente) kerülnek kapcsolatba német munkatársakkal, másrészt az a 4 fő tartozik még ide (összesen tehát 6 fő), akik egyáltalán nem kommunikálnak német nemzetiségűvel. A

két csoport megalkotásával céloim annak a vizsgálata volt, hogy a német kulturális jegyekre vonatkoztatva mutat-e milyen különbséget mutatnak „Csoport 1” és „Csoport 2” tapasztalatai, válaszai. Azt feltételeztem ugyanis, hogy míg előbbieket kevésbé ismerik meg német kollégáikat, így valószínűleg inkább sztereotíp véleményen vannak, addig az utóbbi csoportnak lehetősége van a valósághoz közelebb álló képet alkotni róluk. Mindezzel azt akartam vizsgálni, hogy a kulturális sztereotípiák (melyek véleményem szerint a különböző kultúrakutatók – jelen esetben GLOBE – eredményeiből is származnak), amelyeket előfeltételezésem szerint „Csoport 2” véleménye tükrözhet, mennyire vágnak egybe egyrészt „Csoport 1” saját egyénileg szerzett tapasztalataival.



10. ábra: „Csoport 1” és „Csoport 2” egymással és GLOBE értékekkel való összehasonlítása, német kultúrára vonatkoztatva (Saját szerkesztés)

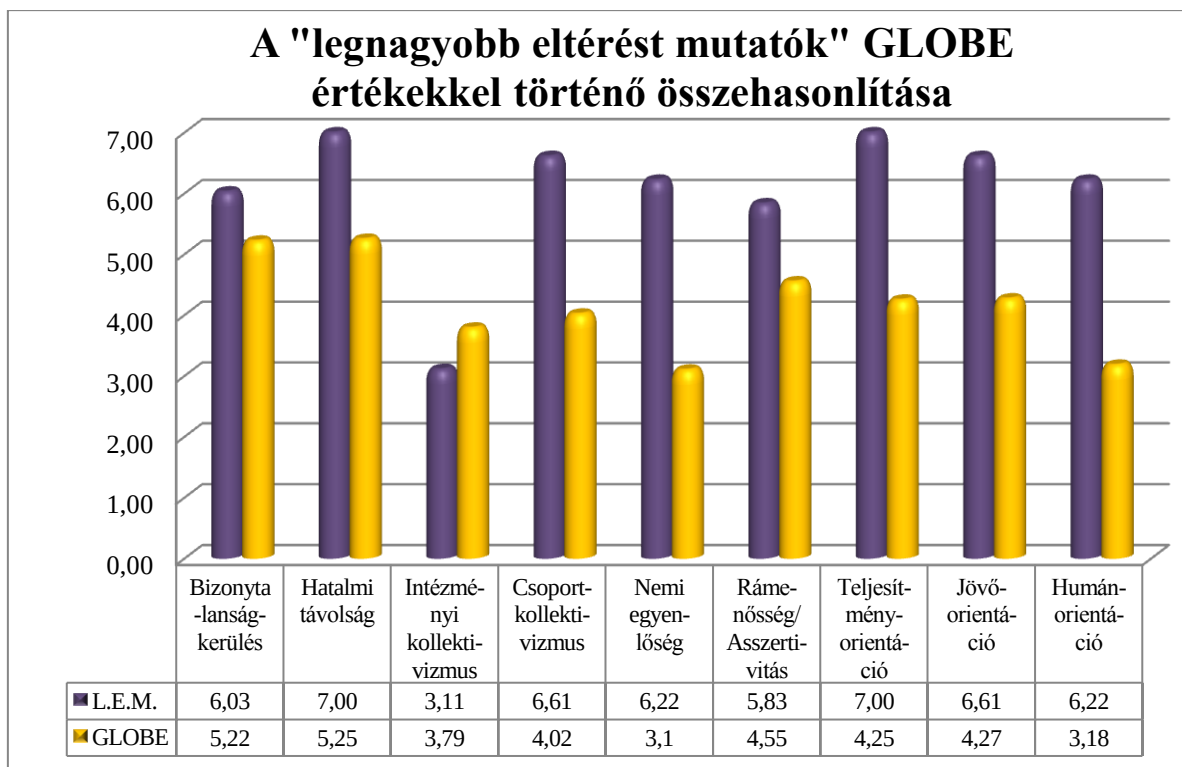
Az eredményeket és a diagramot vizsgálva (amennyiben a GLOBE eredményeket (részben) a kulturális sztereotípiák alapjául szolgáló adatoknak veszem) szembevetendő, hogy a 9 közül 7 dimenzió esetében – a bizonytalanságkerülés és a csoportkollektívizmus kivételével – „Csoport 2” véleménye áll közelebb a GLOBE értékekhez, ami alátámasztani látszik előfeltételezésemet. Azok a dolgozók tehát, akik rendszeres munkakapcsolatban állnak német nemzetiségű kollégáikkal, sokkal inkább a GLOBE eredményektől eltérő, szubjektív véleménnyel vannak róluk. Ráadásul ebből a 7 dimenzióból 6 esetében magasabb ér-

tékeket kaptak a német munkatársak az általam megkérdezettektől, mint a GLOBE eredmények. Ebből arra következtetek, hogy azok a válaszadók, akik már rendelkeznek saját egyéni tapasztalattal német kollégáikról, korábban szintén sztereotípiák alapján ítélték meg őket, így az együttműködés során előfeltevéseikhez képest nagyobb mértékben tapasztaltak a német munkatársak részéről olyan magatartásformákat, amelyek az említett 6 dimenzióhoz hozzátartoznak.

Mindezek folyományaképpen ismét azt a konzekvenciát vonom le, hogy csupán a különböző kultúrakutatások és modellek eredményei, illetve a sztereotípiák alapján nem lehet pontos képet alkotni egy-egy ország, nemzet kulturális sajátosságait illetően. Sok esetben jó iránymutatóként szolgálhatnak és segíthetnek egy általános képet festeni a felsoroltak, de azt soha nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a pontosabb megismeréshez és véleményalkotáshoz saját tapasztalatainkra és egyéni meggyőződéseinkre érdemes hagyatkozni. Éppen ezért úgy gondolom, hogy más nemzeti (és szervezeti) kulturális háttérrel, jegyekkel vállalatok együttműködések során alapvető fontosságú egymás kulturális jegyeinek, hagyományainak, értékrendszerének, illetve elfogadott alapfeltevéseinek, magatartás- és viselkedésformáinak bizonyos szintű ismerete és elfogadása.

7.2.3. A LEGNAGYOBB ELTÉRÉST MUTATÓK

A 11. ábrán azon 3 megkérdezettnek az eredményeit emeltem ki, akiknek válaszaik összességében a legnagyobb eltéréseket mutatták a GLOBE értékekhez képest. Mindannyian a fentebb említett 1-es csoportba tartoznak, viszont nem csak hogy rendszeresen dolgoznak együtt, de a legtöbb időt is fordítják a német kollégákkal történő együttműködésre és kommunikációra, tehát feltehetőleg ők ismerték meg legjobban német munkatársaikat. Ezen felül az általam feltett kérdésre, miszerint a német kollégákkal történő együttműködés során a nyelvi vagy a kulturális különbségek okoztak nagyobb problémát, mindhárman az utóbbit választották.



11. ábra: A válaszadók közül a legnagyobb eltérést mutatók GLOBE értékekkel történő összehasonlítása

A diagramon látható, hogy egyetlen tényező – az intézményi kollektívizmus – kivételével minden dimenzió esetében sokkal nagyobb értékeket adtak válaszadóim, mint a GLOBE eredmények. Míg bizonytalanságkerülés és asszertivitás tekintetében valamivel kisebb, addig az összes többi dimenzióra nézve 1.75 és 3.12 értékpont különbséget éreznek a válaszadók, amelyek nagyon magas eltérések.

Ezen eredmények ismét kutatásom alapfeltevéseit, illetve az előző pontban megfogalmazott következtetéseimet támasztják alá. A kultúrakutatói modellek és a különféle sztereotípiák nem feltétlenül festenek valós képet a nemzeti (és szervezeti) kultúrákról, a Mátrai Erőmű Zrt. esetében legalábbis ez a helyzet. Egy idegen kultúrát ezek szerint nehéz univerzális dimenziókkal leírni, mert észlelése és értelmezése szubjektív módon történik.

8. ÖSSZEGZÉS, JAVASLATTÉTEL

8.1. A MÁTRAI ERŐMŰ ZRT. TEVÉKENYSÉGEIRE VONATKOZÓ ÉSZREVÉTELEK, JAVASLATOK

A Mátrai Erőmű Zrt.-nél folytatott kutatásaim és Lados Tiborral, a vállalat humán erőforrás igazgatójával készített interjúk és beszélgetések alapján úgy gondolom, hogy minden olyan intézkedés és program, amelyet a Mátra és az RWE-EnBW együttműködése a német és magyar munkatársak számára egymás kulturális háttérének és sajátosságainak viselkedésformáinak megismerése és megértése céljából hoz létre, rendkívül hasznosnak bizonyulnak. Nyilvánvalóan fontosak a különféle nyelvi képzések, továbbképzések is, hiszen az együttműködés alapja a kommunikáció. A „közös nyelv” megtalálása viszont egyben azt is jelenti, hogy a sikeres kooperáció és a közös munkavégzés alappillérei a más nyelvet beszélő munkatárs nemzeti, szervezeti és munkakultúrájának megismerése, értékrendszerének, hagyományainak és magatartásformáinak megértése. Erre a Mátrai Erőmű és az RWE-EnBW az együttműködés kezdete óta nagy hangsúlyt fektetnek – amire a magyar tanulók oktatását szolgáló szakmunkás csereprogram és a németországi oktatóközpont, a felsővezetői tréningek és az általános interkulturális tréningek (felső- és középvezetők) mind kitűnő bizonyítékul szolgálnak – így alapvetően sikeres és eredményes a két vállalat kooperációja.

Azonban ahogy kutatásom eredményeiből kiderült, vannak olyan dolgozók (akik ráadásul a legtöbb időt töltik német kollégáikkal), akik számára a két nemzet közötti kulturális különbséget olykor nehézségeket okoznak a közös munkavégzés során. Hiszen a vállalatnál nem csak a felső- és középvezetők dolgoznak együtt német munkatársakkal, hanem beosztottak is, akik nem vesznek részt kulturális tréningeken. Ennek értelmében a kulturális eltérésekből adódó problémák mérséklésére, esetleg megszüntetésére úgy gondolom, megoldásként szolgálna, ha a vállalat az interkulturális tréningeket kiterjesztené minden olyan dolgozóra, akik rendszeres munkakapcsolatban állnak német kollégákkal, illetve rendszeresebbé tenné azokat. Ezen intézkedés még gördülékenyebbé tehetné a magyar és német közös munkavégzését, a két nemzet közötti különbségek elfogadását, illetve a már meglévő vállalati gyakorlatok és folyamatok helyes értelmezését is. Előfordul(hat) ugyanis, hogy vannak olyan intézkedések, amelyeket esetleges kulturális hiányosságok miatt nem értenek meg a dolgozók, így nem is szívesen hajtják végre őket. (Erre nagyon jó példa,

hogyan az RWE-EnBW esetében mind a vállalat, mind a dolgozók értékrendjében kiemelt helyet foglal el a környezetvédelem, és fontos, hogy viselkedésükben is tükrözzék ezt a hozzáállást. Ennek értelmében, ha csupán kihelyezzük a szelektív hulladékgyűjtőket, de nem tisztázzuk a mögöttes „kulturális tartalmat”, nem biztos, hogy a legnagyobb hatékonyságot és eredményt fogjuk elérni. A német munkatársak számára ez nagy valószínűséggel nem jelenthet problémát, hiszen (köztudott és saját magam is tapasztaltam) nagy részük saját otthonában is szelektíven gyűjti a hulladékot, miközben ez Magyarországon még egyáltalán nem elterjedt.)

8.2. A SAJÁT KUTATÁSRA VONATKOZÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK ÉS JAVASLATOK

A dolgozatomhoz tartozó szakirodalmi feldolgozás során sorra vettem, hogy milyen kultúrakutatások zajlottak le eddig a különböző nemzeti és szervezeti kultúrák megismerése céljából. Ezek legtöbbje leíró jellegűek és univerzális dimenziókat képezve igyekeznek jellemezni a kultúrákat. Bár előfeltételezésemet alátámasztotta kutatásom eredménye is, miszerint egy idegen kultúra megismeréséhez és megértéséhez saját egyéni tapasztalatokra van szükség. Azt gondolom viszont, hogy a kultúrakutatások anyagait is fel lehetne használni olyan hatékony eszközök képzésére, amelyek a bikulturális vagy interkulturális vállalati együttműködések, fúziók és ezen nemzetközi környezetekben dolgozók segítségére válhatnak az idegen kultúrákkal való találkozás és azok megértése és elfogadása során. Továbbá a vállalati versenyképesség kulturális vonatkozásaira irányuló kutatások is hasznára válhatnak a szervezetnek, mint önálló egységeknek, de azonfelül akár egy nemzetállamot is megsegíthetnek, amennyiben az képes a befogadásra, tanulásra, fejlődésre és rendelkezik a megfelelő hozzáállással.

Kitűnő tapasztalat volt kicsit belelátni, hogyan működik egy olyan professzionális szervezet, mint a Mátrai Erőmű Zrt, továbbá imponáló volt a fajta szervezettség és hozzáértés, amely a vállalatot jellemzi. Érdekes volt látni, hogy milyen nehézségek adódhatnak egy nemzetközi együttműködés során „éles” üzleti helyzetben, illetve milyen összetettek a bikulturális, jelen esetben német-magyar üzleti kapcsolatok. Saját tapasztalatom volt a motiváció dolgozati témaválasztásom szempontjából, és a látottak, a kutatásom és annak eredményei tudatában pedig azt gondolom, hogy érdemes ezzel a tématerülettel többet is foglalkozni. Dolgozatom elkészítése során úgy érzem sokat fejlődtem szakmailag, bár kutatásom módszertanát tekintve biztosan akadnak javítást igénylő pontok, de ezeket további

tanulmányaim és kutatások folyamán tudom majd fejleszteni. A kutatást érdemes lehet kétoldalúvá tenni, bevonni a német felet is felmérésbe, további adatokat gyűjteni és interjúkat készíteni, vagy kiterjeszteni más vállalatokra, más kultúrákból érkező szervezeteket is vizsgálni.

Köszönöm Lados Tibor úr, humán erőforrás igazgató és Mátrai Erőmű Zrt. segítségét, illetve mindazoknak az együttműködését, akik lehetővé tették a kutatásom elvégzését.

IRODALOMJEGYZÉK

Alvesson, M. (1993): Cultural perspectives on organizations, Cambridge University Press, New York, pp. 1-16.

Bakacsi Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés, Aula kiadó, Budapest, pp. 212-248.

Bakacsi Gyula (2008): Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE-kutatás alapján), Budapest

Barney, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, pp. 99-120.

Bokor Attila (2000): Szervezeti kultúra és tudásintegráció: A termékfejlesztés problémája, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest

Borgulya Istvánné – Barakonyi Károly (2004): Stratégiaalkotás III. – Vállalati kultúra, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Chhokkar J. S. – Brodbeck F. C. – House R. J. (2008): Culture and Leadership Across the World, The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey, London, pp. 733-751.

Colțescu, G. (2005): Szótár plurális társadalmaknak
<http://tarstudszotar.adatbank.transindex.ro/> (letöltve: 2012. október 14.)

Dr. Szintay István (2004): The Changing Tendencies of Economic Organizations, where are the Borders?, „Club of Economics in Miskolc” TMP Vol. 2., p. 54.

Falkné Bánó Klára (2001): Kultúraközi kommunikáció, Püski kiadó, Budapest

Gelei A., Schubert A. (2006): Kompetencia alapú versenyképesség egy vezető FMCG vállalat példáján, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest

Gibson C.B., Zellmer-Bruhn M.E. (2001): Metaphors and Meaning: An Intercultural Analysis of the Concept of Teamwork, Administrative Science Quarterly, Vol. 46, No. 2 (Jun., 2001), pp. 274-303.

Heidrich Balázs (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment, Human Telex Consulting, Budapest

Heidrich Balázs (2002): Business as Unusual, The role of national background in corporate life, Kakanien, Vol 7. pp. 1-8.

Hofmeister-Tóth Ágnes – Astrid Kainzbauer – Frank Brück – Neulinger Ágnes (2005): Kulturális értékek, kulturális dimenziók és kulturális standardok. Empirikus vizsgálat a bécsi és budapesti menedzserek körében. Vezetéstudomány, 36. évf., 2. szám, pp. 2-15.

Hofstede, G. (2001): Culture's Consequences (Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations), Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California, pp. 1-31.

House R., Javidan M., Hanges P., Dorfman P. (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE, Journal of World Business 37, Elsevier Inc., pp. 3-10.

House R., Wright N. S., & Aditya R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In: P. C. Earley, & M. Erez (Eds.), New perspectives on international industrial/organizational psychology, San Francisco, CA, pp. 535-625.

House, R.J., Hanges, P.W., Javidan, M., P. Dorfman, and V. Gupta (eds) (2004), Culture, Leadership, and Organizations, SAGE Publications, London, UK, pp. 733-733.

Kapás Judit: A forrongó vállalatelmélet, Közgazdasági Szemle, LV. évf., 2008. február, pp. 183–187.

Kroeber A. L., Kluckhohn Clyde, Untereiner Wayne, Meyer Alfred G. (1952): Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, pp. 75-92.

Licht A.N., Goldschmidt C., Schwartz S. (2005): Culture, law and corporate governance, International Review of Law and Economics 25, pp. 229–255.

Lőre Vendel (s.a.): A tudástőke visszasságai, Széchenyi István Egyetem, Győr

Moorhead, G. – Griffin R. W. (1992): Organizational Behavior: Managing People and Organizations, Mifflin Cop. Boston. pp. 89-135.

Niedermüller Péter (1999): A kultúraközi kommunikációról, In: Társadalmi kommunikáció. Szerk: Béres István – Horányi Özséb. Osiris, Budapest, pp. 96-111.

Petrock F. (1990): Corporate culture enhances profits, HR Magazine, pp. 203-207.

Sam D.L., Berry J.W. (2006): The Cambridge Handbook of Acculturation Psychology, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 1-10.

Schein E. (1978): Szervezéslelektan, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest

Schein E. (1985): Organizational culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisco

Topcu Katalin (2005): A kulturstandard-kutatás elmélete és gyakorlata a magyar-osztrák menedzser-interakciókban: Egy magyar szempontú jellemzés, Budapesti Corvinos Egyetem, Budapest

Források:

Mátrai Erőmű Zrt. Éves jelentés 2010

Internetes források:

Információk a Mátrai Erőmű Zrt.-ről
<http://www.mert.hu/hu>

A GLOBE értékek elemzése
<http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=427> (Letöltve: 2012.10.15)

A kultúra értelmezése
<http://www.jgytf.xn--uszeged-506c.hu/tanszek/kozmuvm/molnar/tanulm/kulfog.htm>
(Letöltve: 2012.09.18)

MELLÉKLETEK

1. SZÁMÚ MELLÉKLET: A KUTATÁSI KÉRDŐÍV

1. BEVEZETŐ

Üdvözlöm!

Kardos Viktória vagyok, Ön jelenleg a szakdolgozatához kötődő kutatásban vesz részt azzal, ha kitölti kérdőívemet. A kérdőív az Ön munkájához kötődő interkulturális kommunikációt és kulturális különbségeket vizsgálja anonim módon.

Előre is nagyon köszönöm segítő részvételét!

Tisztelettel:

Kardos Viktória

2. Általános és munkavégzésre vonatkozó adatok

2.1	Neme	☐ Férfi	☐ Nő	
2.2	Születési év			
	☐ 1940	☐ 1941	☐ 1942	
	☐ 1943	☐ 1944	☐ 1945	
	☐ 1946	☐ 1947	☐ 1948	
	☐ 1949	☐ 1950	☐ 1951	
	☐ 1952	☐ 1953	☐ 1954	
	☐ 1955	☐ 1956	☐ 1957	
	☐ 1958	☐ 1959	☐ 1960	
	☐ 1961	☐ 1962	☐ 1963	
	☐ 1964	☐ 1965	☐ 1966	
	☐ 1967	☐ 1968	☐ 1969	
	☐ 1970	☐ 1971	☐ 1972	
	☐ 1973	☐ 1974	☐ 1975	
	☐ 1976	☐ 1977	☐ 1978	
	☐ 1979	☐ 1980	☐ 1981	
	☐ 1982	☐ 1983	☐ 1984	
	☐ 1985	☐ 1986	☐ 1987	
	☐ 1988	☐ 1989	☐ 1990	
	☐ 1991	☐ 1992	☐ 1993	
	☐ 1994			
2.3	Legmagasabb iskolai végzettsége	☐ 8 Általános iskola	☐ Szakmunkásképző	☐ Szakközépiskola
		☐ Technikum	☐ Gimnázium	☐ Főiskola/Ba/Bsc
		☐ Egyetem/MA/Msc	☐ Ph.D/DLA	
2.4	Milyen területen szerezte Ön végzettségét?	☐ Műszaki/Természettudományi	☐ Jogi/Államigazgatási	☐ Gazdasági/Üzleti
		☐ Bölcsész/Társadalomtudományi/Tanári	☐ Orvosi	
2.5	Beosztása jelenlegi munkahelyén	☐ Felsővezető	☐ Középvezető	☐ Csoportvezető
		☐ Beosztott	☐ Szakmunkás	☐ Egyéb

2. Általános és munkavégzésre vonatkozó adatok [Folytatás]

- 2.6 Mióta áll jelenlegi munkahelyén alkalmazásban? ☐ 1-3 éve ☐ 4-6 éve ☐ 7-9 éve
☐ 10-15 éve ☐ 16-20 éve
- 2.7 Hány különböző idegen nyelvből van nyelvvizsgálata? ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2
☐ 3 ☐ 4 ☐ Több, mint 4
- 2.8 Mely, az alább felsorolt idegen nyelvekből rendelkezik Ön minimum középfokú "C" típusú nyelvvizsgálattal vagy azonos szintű nyelvtudással?
☐ Angol ☐ Német ☐ Francia
☐ Olasz ☐ Spanyol ☐ Orosz
☐ Egyéb
- 2.9 Jelenlegi munkahelyén dolgozik-e ☐ Igen ☐ Nem
Ön **rendszeresen** együtt német nemzetiségű/anyanyelvű partnerekkel/kollégákkal?
- 2.10 Kérem adja meg milyen gyakorisággal kommunikál német partnerekkel. ☐ Naponta ☐ Hetente többször ☐ Hetente egyszer
☐ Havonta többször ☐ Havonta egyszer ☐ Negyedévente többször
☐ Negyedévente egyszer ☐ Évente többször ☐ Évente egyszer
- 2.11 Válassza ki az Önre igaz állítást az alábbiakból a német kollégákkal történő kommunikációra vonatkozóan!
☐ Tolmacs/fordító segítségével kommunikálok ☐ Saját nyelvtudásomat használva, önállóan kommunikálok ☐ Kollégák segítségével kommunikálok
☐ Egyéb
- 2.12 Milyen formában kommunikál német partnereivel?
☐ Telefonon ☐ E-mailben ☐ Elektronikus videó/hangos beszélgetés során (pl. Skype)
☐ Személyesen
- 2.13 Egy héten átlagosan mennyi időt fordít a német kollégákkal történő kommunikációra? ☐ 1-5 percet ☐ 5-10 percet ☐ 30 percet
☐ 60 percet ☐ 2 órát ☐ 2-4 órát
☐ 4-8 órát ☐ Több mint 8 órát
- 2.14 Milyen nyelven kommunikál német kollégáival?
☐ Német ☐ Magyar ☐ Angol
☐ Más idegen nyelv
- 2.15 A német kollégákkal történő kommunikáció során Önnek a nyelvi vagy a kulturális különbségek okoztak nagyobb problémát? ☐ Nyelvi különbségek ☐ Kulturális különbségek
- 2.16 A német partnerekkel történő kommunikáció során milyen mértékben okoztak problémát a nyelvi különbségek? ☐ Egyáltalán nem okozott problémát ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Komoly problémát okozott
- 2.17 A német partnerekkel történő kommunikáció során milyen mértékben okoztak problémát a kulturális különbségek? ☐ Egyáltalán nem okozott problémát ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Komoly problémát okozott

3. Kulturális különbségekre vonatkozó felmérés

- 3.1 Ön szerint **NÉMET** kollégái mennyire próbálják elkerülni a bizonytalan helyzeteket különféle szabályok és normák felállításával? Nem próbálják meg elkerülni ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Megpróbálják elkerülni
- 3.2 Ön szerint **MAGYAR** kollégái mennyire próbálják elkerülni a bizonytalan helyzeteket különféle szabályok és normák felállításával? Nem próbálják meg elkerülni ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Megpróbálják elkerülni

3. Kulturális különbségekre vonatkozó felmérés [Folytatás]							
3.3	Ön szerint NÉMET kollégái mennyire érzik fenyegetőnek az ismeretlen helyzeteket a munkavégzés során?	Egyáltalán nem érzik fenyegetőnek	☐	☐	☐	☐	Kifejezetten fenyegetőnek érzik
3.4	Ön szerint MAGYAR kollégái mennyire érzik fenyegetőnek az ismeretlen helyzeteket a munkavégzés során?	Egyáltalán nem érzik fenyegetőnek	☐	☐	☐	☐	Kifejezetten fenyegetőnek érzik
3.5	Ön szerint a NÉMET kollégák mennyire fogadják el a hatalmi/hierarchikus különbségek szükségszerűségét?	Egyáltalán nem fogadják el	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben elfogadják
3.6	Ön szerint a MAGYAR kollégák mennyire fogadják el a hatalmi/hierarchikus különbségek szükségszerűségét?	Egyáltalán nem fogadják el	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben elfogadják
3.7	Ön szerint a NÉMET kollégák mennyire tartják fontosnak azt, hogy az alkalmazottakat fenntartás nélkül kövessék a vezetőt?	Egyáltalán nem tartja fontosnak	☐	☐	☐	☐	Nagyon fontosnak tartja
3.8	Ön szerint a MAGYAR kollégák mennyire tartják fontosnak azt, hogy az alkalmazottakat fenntartás nélkül kövessék a vezetőt?	Egyáltalán nem tartja fontosnak	☐	☐	☐	☐	Nagyon fontosnak tartja
3.9	Ön szerint NÉMET kollégái az együttműködést és a csoportharmóniát vagy az autonómiát és a függetlenséget tartják fontosabbnak munkahelyükön?	Együttműködés, csoportharmónia	☐	☐	☐	☐	Autonómia, függetlenség
3.10	Ön szerint MAGYAR kollégái az együttműködést és a csoportharmóniát vagy az autonómiát és a függetlenséget tartják fontosabbnak munkahelyükön?	Együttműködés, csoportharmónia	☐	☐	☐	☐	Autonómia, függetlenség
3.11	Ön szerint NÉMET kollégái mennyire tartják fontosnak az egyének közötti személyes kötelekeket munkahelyükön?	Lazább személyes köteleke	☐	☐	☐	☐	Szorosabb személyes köteleke
3.12	Ön szerint MAGYAR kollégái mennyire tartják fontosnak az egyének közötti személyes kötelekeket munkahelyükön?	Lazább személyes köteleke	☐	☐	☐	☐	Szorosabb személyes köteleke
3.13	Ön szerint a NÉMET kollégái mennyire juttatják kifejezésre büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozás érzésüket munkatársaik iránt, munkahelyükön?	Egyáltalán nem juttatják kifejezésre	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben kifejezésre juttatják
3.14	Ön szerint a MAGYAR kollégái mennyire juttatják kifejezésre büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozás érzésüket munkatársaik iránt, munkahelyükön?	Egyáltalán nem juttatják kifejezésre	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben kifejezésre juttatják
3.15	Ön szerint a NÉMET vezetők mennyire támogatják a csoporthoz való hűséget az egyéni célok ellenében a munkavégzés során?	Nem támogatják	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben támogatják
3.16	Ön szerint a MAGYAR vezetők mennyire támogatják a csoporthoz való hűséget az egyéni célok ellenében a munkavégzés során?	Nem támogatják	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben támogatják
3.17	Ön szerint NÉMET kollégái között mennyire valósul meg a nemek közötti egyenjogúság?	Egyáltalán nem valósul meg	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben megvalósul
3.18	Ön szerint MAGYAR kollégái között mennyire valósul meg a nemek közötti egyenjogúság?	Egyáltalán nem valósul meg	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben megvalósul

3. Kulturális különbségekre vonatkozó felmérés [Folytatás]	
3.19 Ön szerint NÉMET kollégáira mennyire igaz, hogy határozottak és jó önérvényesítő képességgel rendelkeznek munkavégzés során?	Egyáltalán nem igaz ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben igaz
3.20 Ön szerint MAGYAR kollégáira mennyire igaz, hogy határozottak és jó önérvényesítő képességgel rendelkeznek munkavégzés során?	Egyáltalán nem igaz ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben igaz
3.21 Ön szerint NÉMET kollégáira mennyire jellemző a teljesítmény növelésére és a kiválóságra való törekvés?	Egyáltalán nem jellemző ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jellemző
3.22 Ön szerint MAGYAR kollégáira mennyire jellemző a teljesítmény növelésére és a kiválóságra való törekvés?	Egyáltalán nem jellemző ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jellemző
3.23 Ön szerint a NÉMET üzleti kultúra mennyire támogatja/jutalmazza a teljesítmény növelésére és a kiválóságra való törekvést?	Egyáltalán nem támogatja ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben támogatja
3.24 Ön szerint a MAGYAR üzleti kultúra mennyire támogatja/jutalmazza a teljesítmény növelésére és a kiválóságra való törekvést?	Egyáltalán nem támogatja ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben támogatja
3.25 Ön szerint a NÉMET kollégái számára mennyire fontos a jövőorientáció, azaz a tervezés és a jövőbe való, hosszútávú befektetés?	Egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben fontos
3.26 Ön szerint a MAGYAR kollégái számára mennyire fontos a jövőorientáció, azaz a tervezés és a jövőbe való, hosszútávú befektetés?	Egyáltalán nem fontos ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben fontos
3.27 Ön szerint a NÉMET kollégái az ad hoc jellegű vagy a megtervezett döntéshozatalt részesítik előnyben?	Ad hoc döntés ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Megtervezett döntés
3.28 Ön szerint a MAGYAR kollégái az ad hoc jellegű vagy a megtervezett döntéshozatalt részesítik előnyben?	Ad hoc döntés ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Megtervezett döntés
3.29 Ön szerint a NÉMET kollégák partnereikben a magánembert vagy az üzleti partnert látják?	Magánember ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Üzleti partner
3.30 Ön szerint a MAGYAR kollégák partnereikben a magánembert vagy az üzleti partnert látják?	Magánember ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Üzleti partner
3.31 Ön szerint NÉMET kollégáira mennyire jellemzők az alábbi tulajdonságok: igazságosság, méltányosság, barátságosság?	Egyáltalán nem jellemző ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jellemző
3.32 Ön szerint MAGYAR kollégáira mennyire jellemzők az alábbi tulajdonságok: igazságosság, méltányosság, barátságosság?	Egyáltalán nem jellemző ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jellemző
3.33 Ön szerint NÉMET kollégáira mennyire jellemzők az alábbi tulajdonságok: törődés, tolerancia, gondoskodás?	Egyáltalán nem jellemző ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jellemző
3.34 Ön szerint MAGYAR kollégáira mennyire jellemzők az alábbi tulajdonságok: törődés, tolerancia, gondoskodás?	Egyáltalán nem jellemző ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben jellemző
3.35 Ön melyik nemzeti kultúrákat összehasonlító modelleket ismeri? ☐ Hofstede ☐ GLOBE ☐ Egyiket sem ☐ Kluckhohn és Strodtbeck ☐ Trompenaars ☐ Hall & Hall ☐ Kulturstandard	

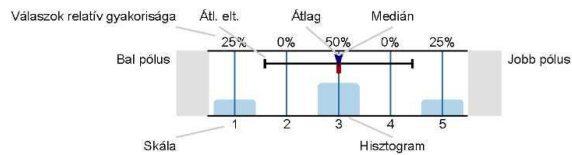
KÖSZÖNÖM, HOGY IDŐT SZÁNT KÉRDŐÍVEM KITÖLTÉSÉRE ÉS SEGÍTETTE KUTATÁSOMAT!

2. SZÁMÚ MELLÉKLET: A KUTATÁS EREDMÉNYEI

Felmérés eredmények

Jelmagyarázat

Kérdésszöveg



n=mennyiség
átl.=átlag
md=Medián
elt.=Átl. elt.
tart.=tartózkodás

1. BEVEZETŐ

Üdvözlöm!

Kardos Viktória vagyok, a [] Ön jelenleg a []
szakdolgozatomhoz kötődő kutatásban vesz részt azzal, ha kitölti kérdőívemet. A kérdőív az Ön munkájához kötődő interkulturális kommunikációt és kulturális különbségeket vizsgálja anonim módon.

Előre is nagyon köszönöm segítő részvételét!

Tisztelettel:

Kardos Viktória

2. Általános és munkavégzésre vonatkozó adatok

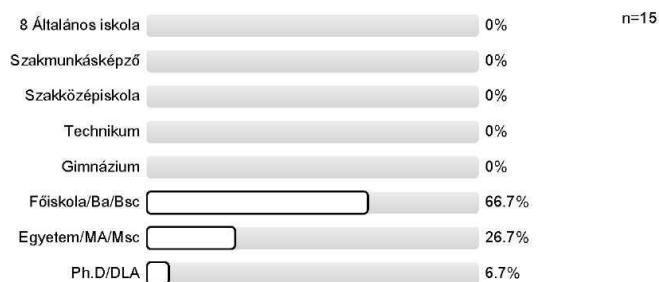
2.1) Neme

Férfi		46.7%	n=15
Nő		53.3%	

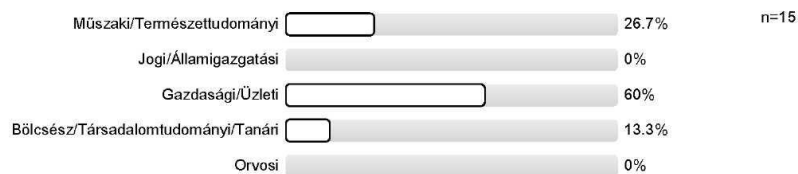
2.2) Születési év

1958		6.7%	n=15
1962		6.7%	átl.=1973.2
1963		6.7%	elt.=8.4
1967		13.3%	
1968		6.7%	
1973		6.7%	
1976		6.7%	
1977		6.7%	
1979		13.3%	
1980		6.7%	
1981		6.7%	
1984		13.3%	

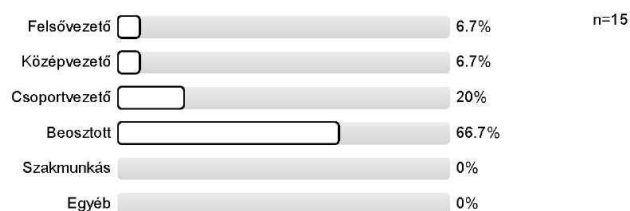
2.3) Legmagasabb iskolai végzettsége



2.4) Milyen területen szerezte Ön végzettségét?



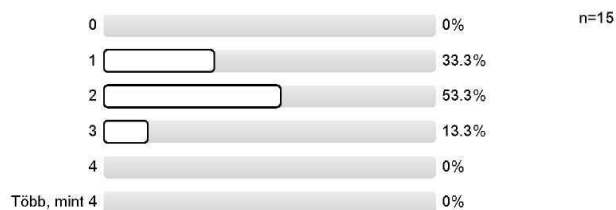
2.5) Beosztása jelenlegi munkahelyén



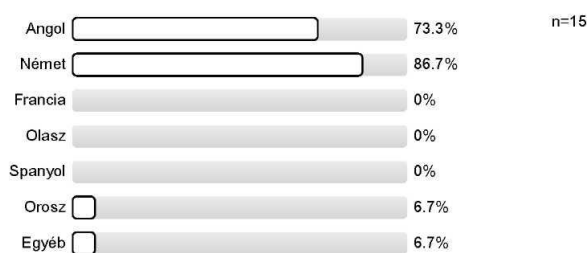
2.6) Mióta áll jelenlegi munkahelyén alkalmazásban?



2.7) Hány különböző idegen nyelvből van nyelvvizsgája?



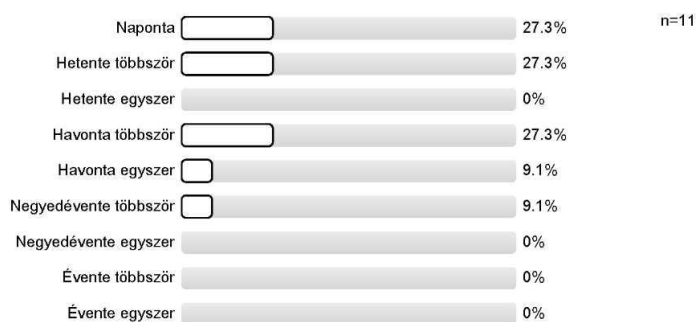
2.8) Mely, az alább felsorolt idegen nyelvekből rendelkezik Ön minimum középfokú "C" típusú nyelvvizsgával vagy azonos szintű nyelvtudással?



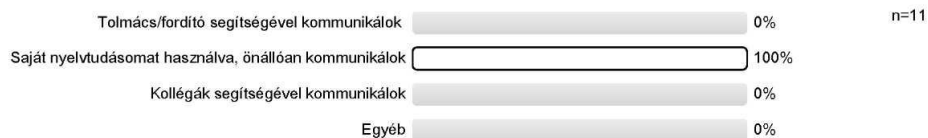
2.9) Jelenlegi munkahelyén dolgozik-e Ön **rendszeresen** együtt német nemzetiségű/anyanyelvű partnerekkel/kollégákkal?



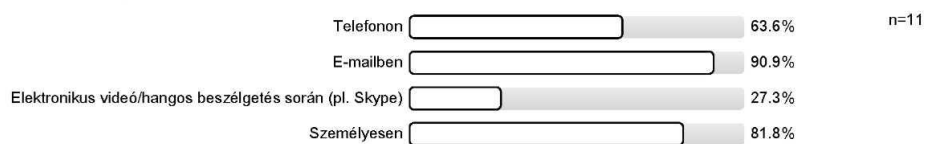
2.10) Kérem adja meg milyen gyakorisággal kommunikál német partnerekkel.



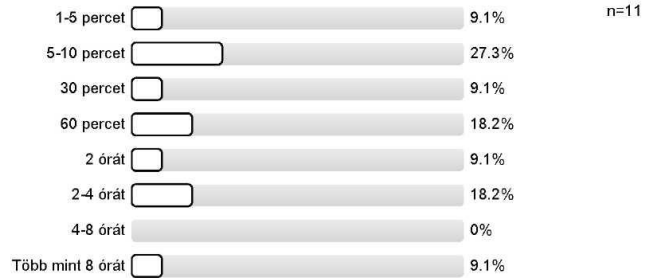
2.11) Válassza ki az Önre igaz állítást az alábbiakból a német kollégákkal történő kommunikációra vonatkozóan!



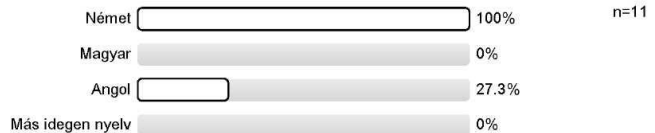
2.12) Milyen formában kommunikál német partnereivel?



2.13) Egy héten átlagosan mennyi időt fordít a német kollégákkal történő kommunikációra?



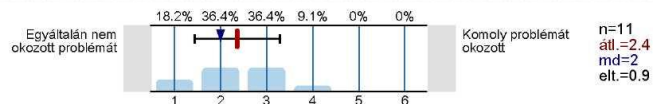
2.14) Milyen nyelven kommunikál német kollégáival?



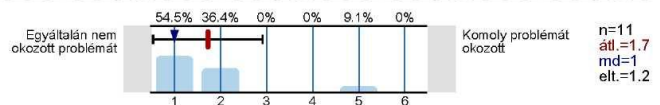
2.15) A német kollégákkal történő kommunikáció során Önnek a nyelvi vagy a kulturális különbségek okoztak nagyobb problémát?



2.16) A német partnerekkel történő kommunikáció során milyen mértékben okoztak problémát a nyelvi különbségek?

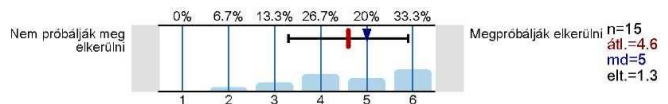


2.17) A német partnerekkel történő kommunikáció során milyen mértékben okoztak problémát a kulturális különbségek?

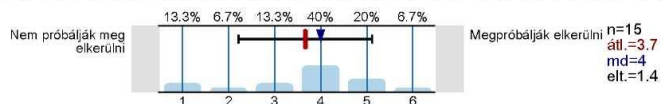


3. Kulturális különbségekre vonatkozó felmérés

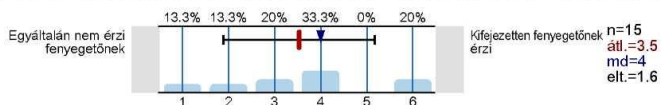
3.1) Ön szerint **NÉMET** kollégái mennyire próbálják elkerülni a bizonytalan helyzeteket különféle szabályok és normák felállításával?



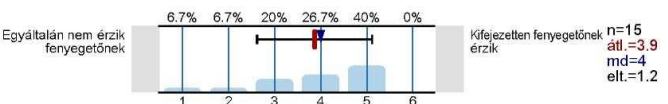
3.2) Ön szerint **MAGYAR** kollégái mennyire próbálják elkerülni a bizonytalan helyzeteket különféle szabályok és normák felállításával?



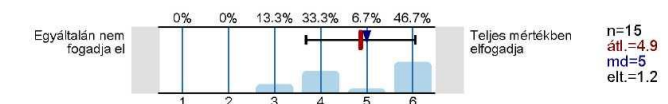
3.3) Ön szerint **NÉMET** kollégái mennyire érzik fenyegetőnek az ismeretlen helyzeteket a munkavégzés során?



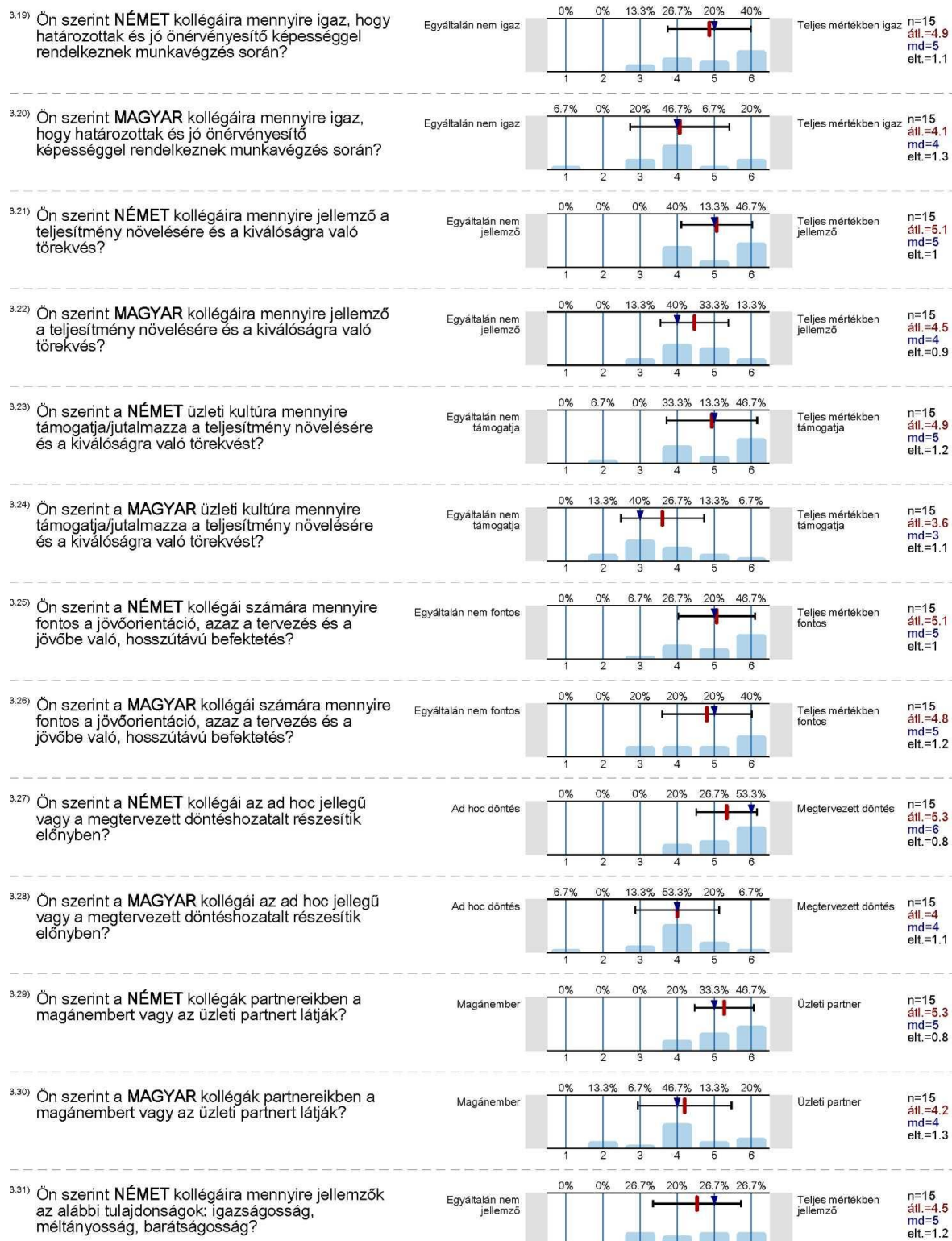
3.4) Ön szerint **MAGYAR** kollégái mennyire érzik fenyegetőnek az ismeretlen helyzeteket a munkavégzés során?



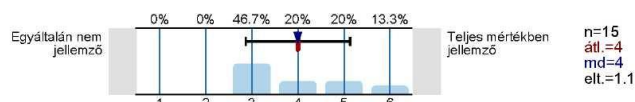
3.5) Ön szerint a **NÉMET** kollégák mennyire fogadják el a hatalmi/hierarchikus különbségek szükségességét?



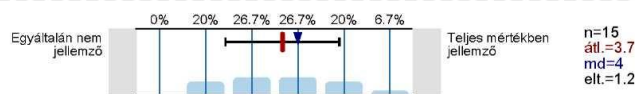
3.6)	Ön szerint a MAGYAR kollégák mennyire fogadják el a hatalmi/hierarchikus különbségek szükségszerűségét?		Teljes mértékben elfogadja	n=15 átl.=4.3 md=4 elt.=1.2
3.7)	Ön szerint a NÉMET kollégák mennyire tartják fontosnak azt, hogy az alkalmazottakat fenntartás nélkül kövessék a vezetőt?		Nagyon fontosnak tartja	n=15 átl.=5.1 md=5 elt.=1.1
3.8)	Ön szerint a MAGYAR kollégák mennyire tartják fontosnak azt, hogy az alkalmazottakat fenntartás nélkül kövessék a vezetőt?		Nagyon fontosnak tartja	n=15 átl.=4.6 md=5 elt.=1.2
3.9)	Ön szerint NÉMET kollégái az együttműködést és a csoportharmóniát vagy az autonómiát és a függetlenséget tartják fontosabbnak munkahelyükön?		Autonómia, függetlenség	n=15 átl.=2.4 md=2 elt.=1.6
3.10)	Ön szerint MAGYAR kollégái az együttműködést és a csoportharmóniát vagy az autonómiát és a függetlenséget tartják fontosabbnak munkahelyükön?		Autonómia, függetlenség	n=15 átl.=3.5 md=4 elt.=1.4
3.11)	Ön szerint NÉMET kollégái mennyire tartják fontosnak az egyének közötti személyes kötelekeket munkahelyükön?		Szorosabb személyes kötelek	n=15 átl.=2.7 md=3 elt.=1.3
3.12)	Ön szerint MAGYAR kollégái mennyire tartják fontosnak az egyének közötti személyes kötelekeket munkahelyükön?		Szorosabb személyes kötelek	n=15 átl.=4.6 md=5 elt.=1.4
3.13)	Ön szerint a NÉMET kollégái mennyire juttatják kifejezésre büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozás érzésüket munkatársaik iránt, munkahelyükön?		Teljes mértékben juttatják	n=15 átl.=4.4 md=4 elt.=1.2
3.14)	Ön szerint a MAGYAR kollégái mennyire juttatják kifejezésre büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozás érzésüket munkatársaik iránt, munkahelyükön?		Teljes mértékben juttatják	n=15 átl.=3.9 md=4 elt.=0.8
3.15)	Ön szerint a NÉMET vezetők mennyire támogatják a csoporthoz való hűséget az egyéni célok ellenében a munkavégzés során?		Teljes mértékben támogatják	n=15 átl.=4.3 md=4 elt.=1
3.16)	Ön szerint a MAGYAR vezetők mennyire támogatják a csoporthoz való hűséget az egyéni célok ellenében a munkavégzés során?		Teljes mértékben támogatják	n=15 átl.=3.5 md=3 elt.=1.2
3.17)	Ön szerint NÉMET kollégái között mennyire valósul meg a nemek közötti egyenjogúság?		Teljes mértékben megvalósul	n=15 átl.=4.5 md=5 elt.=1.2
3.18)	Ön szerint MAGYAR kollégái között mennyire valósul meg a nemek közötti egyenjogúság?		Teljes mértékben megvalósul	n=15 átl.=4 md=4 elt.=1.1



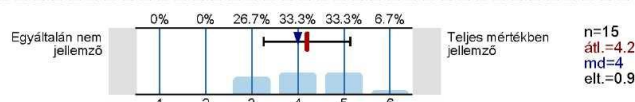
3.32) Ön szerint **MAGYAR** kollégáira mennyire jellemzők az alábbi tulajdonságok: igazságosság, méltányosság, barátságosság?



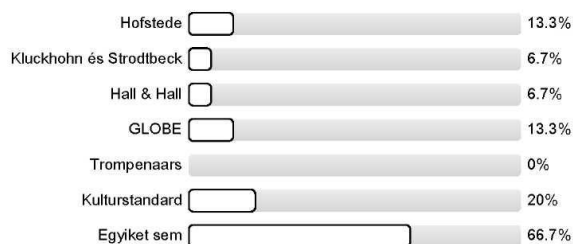
3.33) Ön szerint **NÉMET** kollégáira mennyire jellemzők az alábbi tulajdonságok: törődés, tolerancia, gondoskodás?



3.34) Ön szerint **MAGYAR** kollégáira mennyire jellemzők az alábbi tulajdonságok: törődés, tolerancia, gondoskodás?



3.35) Ön melyik nemzeti kultúrákat összehasonlító modelleket ismeri?



KÖSZÖNÖM, HOGY IDŐT SZÁNT KÉRDŐÍVEM KITÖLTÉSÉRE ÉS SEGÍTETTE KUTATÁSOMAT!