

Hans-Christian PFOHL – GAÁL Zoltán – SZABÓ Lajos –
Moritz GOMM – Alexander BODE

VEZETÉSI KIHÍVÁSOK A MAGYARORSZÁGI MAGYAR–NÉMET VÁLLALATOKNÁL

Az IMAGINE-projekt (Investigation of MAnagement performance in INternational Enterprises) legfontosabb eredményei

A Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszéke a Darmstadti Műszaki Egyetem Vállalatvezetési Tanszékével közösen több mint egy évtizede folytat a stratégiai menedzsment területén, ezen belül a vállalati és nemzeti kultúrákkal és a vállalati sikerrel kapcsolatos kutatásokat. A napjainkra befejezett IMAGINE-projekt (Investigation of Management performance in International Enterprises) a magyarországi tevékenységet folytató magyar–német transznacionális vállalatok vezetőire fókuszál. A projekt a vezetési stílust és a vezetés sikerét meghatározó tényezők elemzésével foglalkozik. Ezek az összefüggések a gyakorlat számára is hasznosítható eredményeket jelenthetnek. A szerzők összesen 86, Magyarországon működő magyar–német vállalat felsővezetője által kitöltött kérdőívet elemeztek.

Kulcsszavak: magyar–német vállalati kultúra, vezetésrendszer-kutatások, IMAGINE-projekt

A sikeres vállalati működés feltételeit számos elméleti és gyakorlati kutató vizsgálta már. A probléma összetett, bonyolult jellegét mutatja, hogy ezek a kutatási eredmények nem foglalhatók össze semmilyen egységes rendszerbe. A vállalati siker definiálása sem egyértelmű. A vállalat, vállalkozás működése számos endogén és exogén befolyásoló tényező eredménye. Ha tehát egy-egy konkrét vállalat esetében keressük a siker kulcsát, mélyreható és széles spektrumú elemzéseket kell végeznünk.

A vállalati siker és a vezetés sikere szorosan összekapcsolódik. A vállalat sikere nagymértékben a vezetőn múlik, ugyanakkor a vezető sikerességét a vállalat sikerességén keresztül ítélik meg. Hogy mitől válik valaki sikeres vezetővé, legalább olyan bonyolult kérdés, mint a vállalati siker vizsgálata.

Ezek a megállapítások még hangsúlyosabban jelentkeznek akkor, ha két vagy több vállalat együttműködése kapcsán vizsgáljuk a siker feltételeit. Az együttműködésnek számtalan formája lehet, a közösen

végrehajtott projekttől kezdve a stratégiai szövetségen keresztül egészen a fúzióig. A sikerre ható tényezők száma ezáltal a többszörösére emelkedik.

Napjainkban azonban nem állhatunk meg ezeknél a kutatásoknál, hiszen a vállalati együttműködések jelentős része már túlmutat a klasszikus értelemben vett országhatárokon. A vállalati együttműködések nemzetközivé válása a fent említett komplexitás mértékét tovább növeli. A siker vizsgálatánál újabb szempontok jelentkeznek: a vállalati és a nemzeti kultúra hatásai. A „gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan” jelmondat mögé felsorakozott vállalatok tudják: nem elég jó stratégiát kialakítani, azt nemzetközi szinten kell megvalósítani. Igaz ugyan, hogy néhány vállalat a „culture free” elvnek megfelelően sikereket ért, illetve érhet el, a gyakorlat azonban a „culture bound” szemlélet létjogosultságát igazolja; azaz a nemzeti és vállalati kultúrához való alkalmazkodás a siker egyik előfeltétele.¹

A Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszéke a Darmstadti Műszaki Egyetem Vállalatvezetési Tan-

székével közösen – a fenti gondolatok jegyében – több mint egy évtizede folytat a stratégiai menedzsment területén, ezen belül a vállalati és nemzeti kultúrákkal és a vállalati sikerrel kapcsolatos kutatásokat.

Kutatási munkáink kezdetben a vállalati kultúrák összehasonlító vizsgálatát jelentették². Elsősorban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy melyek a két kultúrkörben működő vállalatok közötti hasonlóságok, és melyek azok a tényezők, amelyekben e két ország nemzeti, vállalati kultúrája jelentősen különbözik. A magyar–német összehasonlításokat a 90-es évek közepén számos tényező indokolta. A hazánkban lezajlott politikai változások hatására a gazdaság is alapvetően átalakult. Jelentős múlttal rendelkező, tőkeerős külföldi vállalatok jelentek meg Magyarországon is. E vállalatok közül a legjelentősebb szerepet a német tulajdonú vállalatok töltötték be. Mint azt a statisztikák is bizonyítják, Magyarország első számú kereskedelmi partnerének az utóbbi évtizedben Németországot tekinthetjük.

Az ezredfordulón lefolytatott SMILE-projekt (Successful Mapping of Intercultural Leadership Excellence) a magyarországi tevékenységet folytató magyar–német transznacionális vállalatokra koncentrált. Ez a kutatásunk már nem egyszerűen a két ország vállalati kultúráját vizsgálta. Arra a kérdésre kerestük elsősorban a választ, hogy a vállalati kultúra egyes elemei hogyan hatnak a vállalati menedzsmentrendszer kialakítására. Megállapításaink közül legfontosabb, hogy ezek a vállalatok elsősorban a Management by Objectives vezetési koncepció elveit követik. A két kultúra találkozásával létrejövő szervezeti kultúra bizonyos különbségeket csökkent (pl. az individualizmus, a bizonytalanságkerülés, a hatalmi távolság dimenziói mentén ez jól megfigyelhető), míg más elemek egymás mellett élnek tovább (férfiasság-nőiesség dimenziói)³.

A napjainkra befejezett IMAGINE-projekt (Investigation of ManaGement performance in International Enterprises) a magyarországi tevékenységet folytató magyar–német transznacionális vállalatok vezetőire fókuszál. A projekt a vezetési stílust és a vezetés sikerét meghatározó tényezők elemzésével foglalkozik. Ezek az összefüggések a gyakorlat számára is hasznosítható eredményeket jelenthetnek.

Az IMAGINE-projekt felépítése

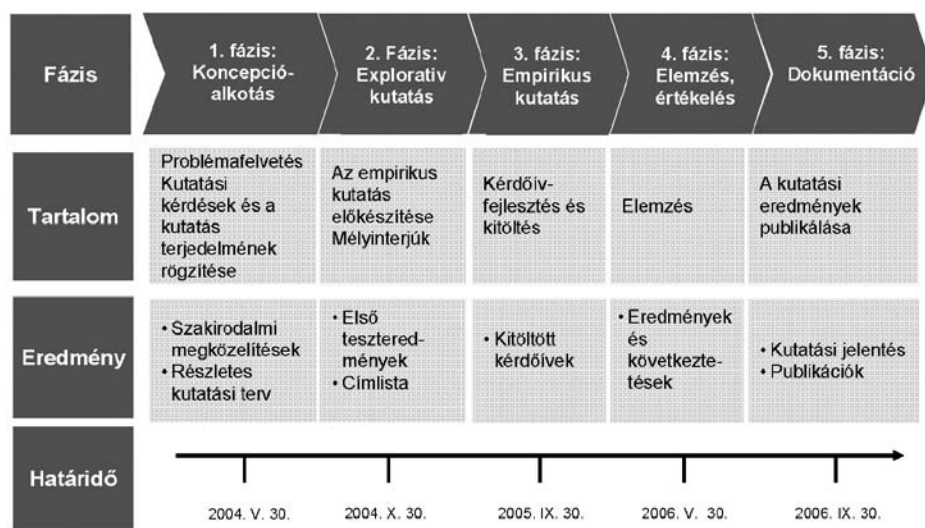
A kutatás legfontosabb kérdései a következők:

- Hogyan írható le a vezetés modellje a Magyarországon működő magyar–német vállalatok körében?
- Milyen személyes és szakmai jellemzőkkel rendelkeznek e vállalatok vezetői?
- Melyek a vezetési stílus megválasztását befolyásoló tényezők?
- Milyenek értékelik a vállalatok vezetői beosztottakat?
- Létezik-e összefüggés az alkalmazott vezetési stílus és a vezetés sikere között?

A projekt öt fő fázisra bontható (1. ábra). A problémafelvetés, valamint az irodalomkutatás után vezetői mélyinterjúkat készítettünk. A Balluff Elektronika Kft., a Pepperl+Fuchs Kft., a BEURER Hungária Kft., az AUDI Hungária Motors Kft., valamint a Continental-Teves Kft. vezetőivel folytatott interjúk a vezetési problémák gyakorlati oldalát világították meg különböző vállalati stratégia és gondolkodásmód oldaláról. A kérdőíves megkérdezést a Német–Magyar Kereskedelmi és Iparkamara támogatásával készítettük el. A kérdőíves értékelésekor egyszerű statisztikai elemzéseket, a mélyebb összefüggések feltárására kauzális elemzéseket végeztünk.

1. ábra

A kutatás menete

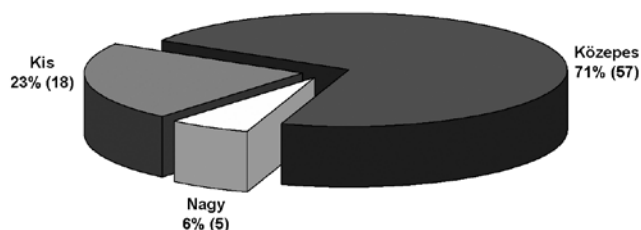


Összesen 86, Magyarországon működő magyar–német vállalat felső vezetője által kitöltött kérdőívet elemeztünk. A válaszadók között 42 magyar és 44 német származású vállalatvezető található, közülük 78 férfi és 8 nő.

A megkérdezett vezetők által képviselt vállalatok 23%-a kisvállalat (9 főnél kevesebbet foglalkoztat, és az éves forgalom nem éri el az egymillió eurót), 71%-a

2. ábra

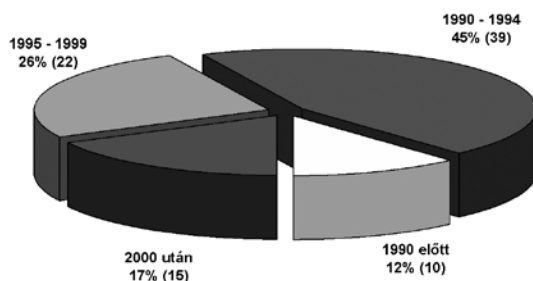
A vizsgált vállalatok méret szerinti megoszlása



közepes méretű (foglalkoztatottak száma 10-500 fő, éves forgalom 1–50 millió euró), míg 6%-uk nagyvállalat (foglalkoztatottak száma több mint 500 fő, éves forgalom több mint ötvenmillió euró) (2. ábra).

3. ábra

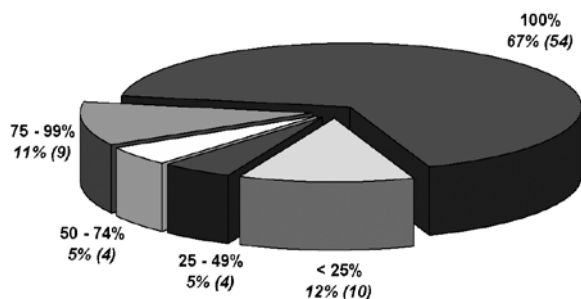
A vizsgált vállalatok csoportosítása az alapítás időszaka szerint



A vállalatok 12%-át alapították a rendszerváltozás előtt. 45%-uk a 90-es évek első felében, 26%-uk a 90-es évek második felében, míg 17%-uk az ezredforduló után került megalapításra (3. ábra).

4. ábra

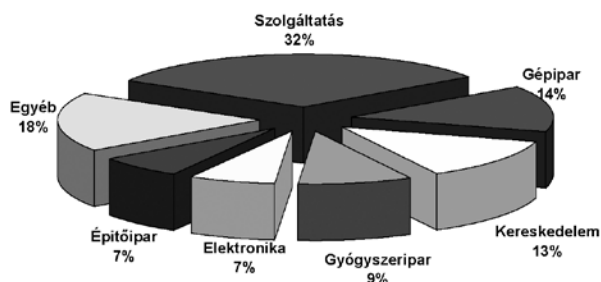
A német tőkerészesedés aránya a vizsgált vállalatoknál



A mintában szereplő vállalatok kétharmada 100%-os leányvállalatként működik hazánkban, és mindössze 17%-nál nem éri el a német tőkerészesedés aránya az 50%-ot (4. ábra).

5. ábra

A vizsgált vállalatok iparági besorolása



Iparági besorolás szerint a legtöbb vállalat a szolgáltatás (32%), a gépipar (14%), a kereskedelem (13%), a gyógyszeripar (9%), az elektronika (7%) és az építőipar (7%) szektoraiban érdekelt (5. ábra).

Eredmények

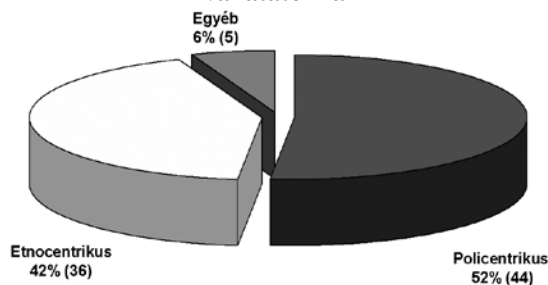
Jelen cikkünkben a kutatási eredmények közül csak a legfontosabbakat mutatjuk be. Részletesebben a Pannon Egyetemi Kiadó gondozásában megjelenő „Vezetői kihívások Magyarországon” című könyvünkben, illetve a Darmstadti Műszaki Egyetem, valamint a Pannon Egyetem könyvtárában található „IMAGINE-Forschungsbericht”⁴ című tanulmányunkban mutatjuk be a teljes kutatást.

Nemzetközi vállalati stratégiák

Perlmutter⁵ EPRG-modelljében négy nemzetközi vállalati stratégiát azonosít. Az etnocentrikus vállalatok a saját szervezeti, szervezési, irányítási, ellenőrzési, termelési és szolgáltatási rendszerüket a legkisebb változtatás mellett viszik át a leányvállalatukhoz. A policentrikus stratégia lényege a lokális adottságokhoz való alkalmazkodás. Ezeknél a leányvállalatoknál a helyi vezetés mozgásteret jelentősen nagyobb szabadsági fokkal jellemezhető. A régiócentrikus stratégia az adott régióban található leányvállalatok kölcsönös függőségére épít. A geocentrikus megoldások a vállalati központ és a helyi kulturális potenciálok kiaknázására építő leányvállalatok szoros együttműködésén alapulnak (1. táblázat).

6. ábra

Nemzetközi vállalati stratégiák a vizsgált magyar-német vállalatoknál



Perlmutter EPRG-modellje

(Forrás: Welge – Holtbrügge, 2003: 43. o.)

	Etnocentrikus	Policentrikus	Régiócentrikus	Geocentrikus
Szervezeti komplexitás	Az anyavállalatnál magas, a leányvállalatnál csekély	Különböző és egymástól független	Jelentős kölcsönös függőség regionális szinten	Növekvő komplexitás és világviszonylatban jelentős kölcsönös függőség
Döntési helyek	Vállalati központban	Jelentősen decentralizált	Regionális központokba telepített; az azonos régióban működő leányvállalatok szoros együttműködése	A vállalati központ és a leányvállalatok szoros nemzetközi együttműködése
Irányítás és ellenőrzés alapja	Az anyaország által meghatározott standardok alapján	Lokális célmeghatározás	Regionális célmeghatározás	Univerzális és lokális standardok alapján
Motivációs rendszer	Az anyavállalat-orientált motivációs technikák	A leányvállalatokat különböző kritériumok alapján ítélik meg	A regionális szintű célleírások teljesítését jutalmazza	A nemzetközi és lokális szintű célleírások teljesítését jutalmazza
Kommunikációs és információs folyamatok irányultsága	Egyirányú kommunikáció: a vállalati központtól a leányvállalatok felé	Csekély mértékű kommunikáció a vállalati központtal és a többi leányvállalattal	Csekély mértékű kommunikáció a vállalati központtal, intenzív kapcsolat a a regionális partnerekkel és a többi leányvállalattal	Kétirányú intenzív kommunikáció a vállalati központtal és a többi leányvállalattal
Identifikáció	Az anyavállalat nemzeti jellege dominál	Az leányvállalat nemzeti jellege dominál	Regionális vállalati identitás	Nemzetközi vállalat a nemzeti érdekek figyelembe vételével
Vezető pozíciók betöltése	Az anyaország által delegált vezető	A leányvállalatok vezetése helyi vezetők irányításával	Irányítás az adott régióból származó vezetők által	Nemzetközi vezetőség

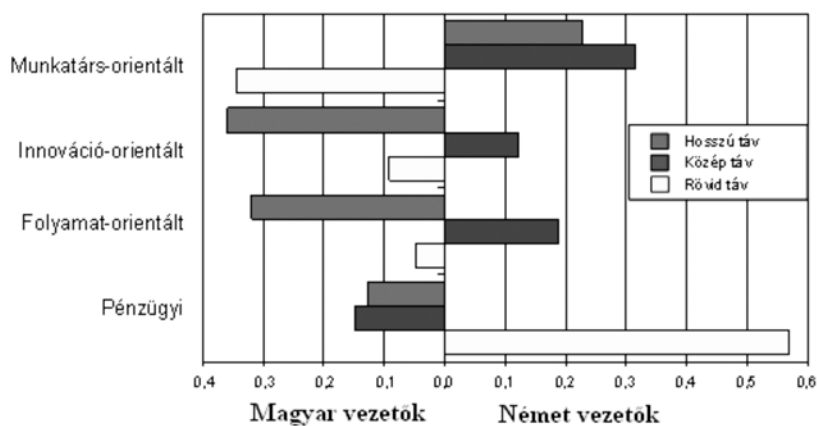
7. ábra

A 6. ábrájól mutatja, hogy a vizsgált magyar–német vállalatoknál a policentrikus és az etnocentrikus vállalati stratégiák túlsúlya figyelhető meg. A policentrikus vállalatok viszonylag jelentős száma azt mutatja, hogy ezek a vállalatok kellő mozgásterrel rendelkeznek saját vezetési rendszerük kialakítása tekintetében.

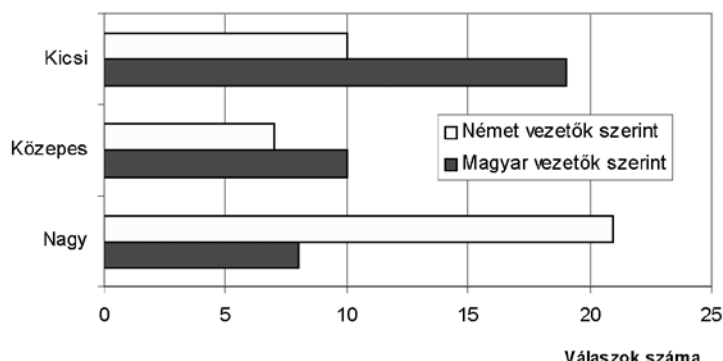
Vállalati célok

A vizsgált vállalatok vezetőit arra kértük, jellemezzék vállalatuk hosszú, közép- és rövid távú céljait⁶. A kapott válaszok rávilágítanak arra, hogy jelentős

A célok súlypontjai a vizsgált magyar–német vállalatoknál



Kulturális távolság a magyar és a német vezetők szerint



különbség mutatkozik a német és a magyar származású vezetők által irányított vállalatok céljai között (7. ábra).

A német vezetők kiküldetése többnyire pár évig tart, és csak igen kevés német vezető érkezik hazánkba hosszú évekig vagy évtizedig tartó vezetői munkára. Az ő sikerüket a pénzügyi eredményeken keresztül mérik. Nem véletlen tehát, hogy a német vezetők által képviselt vállalatok célkitűzései között rövid távon a pénzügyi mutatók dominálnak. A munkatársak fejlesztése, a tudásba való befektetés a hosszú távú céljaik között jelenik meg.

A magyar vezetők által irányított vállalatoknál a munkatársak fejlesztése már rövid távon érezteti hatását. A magyar vezetők szerint a munkatárs-orientáció, valamint a hosszú távon érvényesülő innováció járulnak hozzá elsősorban a vállalat eredményes működéséhez.

A magyar és a német vállalati kultúrában rejlő különbségek – ahogy a csúcvezetők látják

Bevezetőnkben már említettük, hogy korábbi kutatásaink során elsősorban a magyar és a német vállalati kultúra elemzésére fókuszáltunk. A két kultúra között rejlő különbségeket feltérképeztük. Feltártuk továbbá, hogy milyen jegyeket hordoznak magukban a hazánkban működő magyar-német vállalatok⁷. Jelen kutatás keretében azt is megvizsgáltuk, hogy a két kultúra közötti különbséget hogyan látják a vizsgált vállalatok magyar származású, valamint Németországból delegált vezetői.

A 8. ábra mutatja, hogy a megkérdezett magyar vezetők a német és a magyar vállalati kultúra közötti különbséget jóval kisebbnek látják, mind a hazánkba delegált német vezetők. Ennek magyarázata valószínűleg abban rejlik, hogy a

magyar vezetők jobban ismerik a német kultúrát, mint a német vezetők a magyar kultúrát, így jobban is tudnak alkalmazkodni hozzá, kisebbnek érezve ezáltal a meglévő különbségeket. A Magyarországon működő magyar-német vállalatok magyar vezetői ugyanis akkor tudnak megfelelni a német központ elvárásainak, akkor tudnak eredményesen és hatékonyan részt venni a stratégiai döntések meghozatalában, ha ismerik a német központi vezetés gondolkodásmódját, mentalitását, értékeit és szokásait. A Magyarországra delegált német vezetők egy részét sokszor meglepi, hogy itt nem minden működik úgy, nem mindenki gondolkodik úgy, ahogy ezt ők az anyavállalatnál megszokták. Természetesen ez a kulturális sok

nem akkora, mint mondjuk a német és az ázsiai kultúrák közötti különbségnél, több vezetőt azonban ez a viszonylag kis eltérés is sokszor váratlanul ér. Napjainkra egyre több német vállalatnál még a külföldi kiküldetés előtt felhívják a vezetők figyelmét a másik kultúra legfontosabb ismerveinek megértésére, valamint felkészítik őket a fennálló különbségek kezelésére.

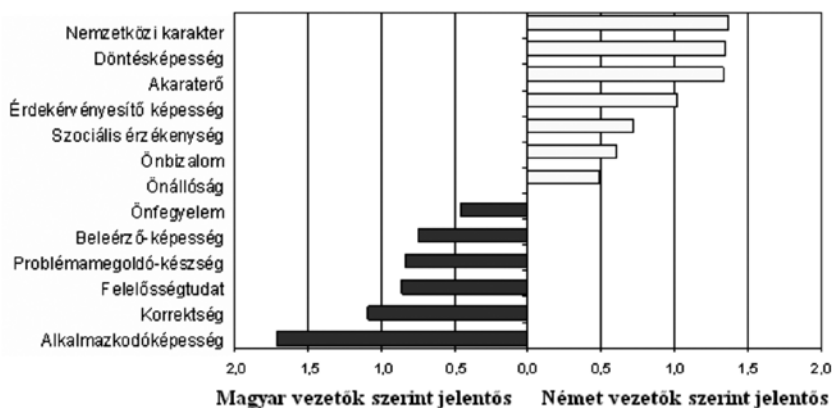
Vezetői tulajdonságok

A megkérdezett felsővezetőket arra kértük, hogy egy megadott kataszter alapján értékeljék magukat azon vezetői tulajdonságok, képességek és készségek szerint, amelyek a vezetői munkájuk során leginkább jellemzőek rájuk⁸.

A vizsgált magyar-német vállalatok vezetőinél azonosított legfontosabb vezetői tulajdonságok fontossági sorrendben a következők: felelősségtudat, önállóság, korrektség, nyitottság, döntésképeség és akaraterő.

Ha megnézzük a magyar és a német származású vállalatvezetők önértékelését, néhány jelentős különbséget is észrevehetünk. A 9. ábra ezeket a különbségeket mutatja be.

Vállalatvezetők önértékelése



9. ábra

A magyar vállalatvezetőknél az alkalmazkodó- és beleérző képesség, a korrekt magatartás, a felelősségtudat és a problémamegoldó készség dominál. A német vállalatvezetőkre a nemzetközi karakter, a döntésképeség, az akaraterő és az érdekérvényesítő képesség jellemző leginkább.

Vezetési stílus a magyar–német vállalatoknál

A vizsgált vállalatok vezetői által alkalmazott vezetési stílus meghatározására Tannenbaum-Schmidt elméletét alkalmaztuk. E megközelítés szerint az egyes vezetési stílusokat aszerint azonosíthatjuk, hogy a vezető mekkora mozgásteret, beleszólást enged beosztottjainak a döntési folyamatokba⁹.

A vezetőket megkértük, jellemezzék az általuk kívánatosnak tartott, valamint a jelenleg alkalmazott

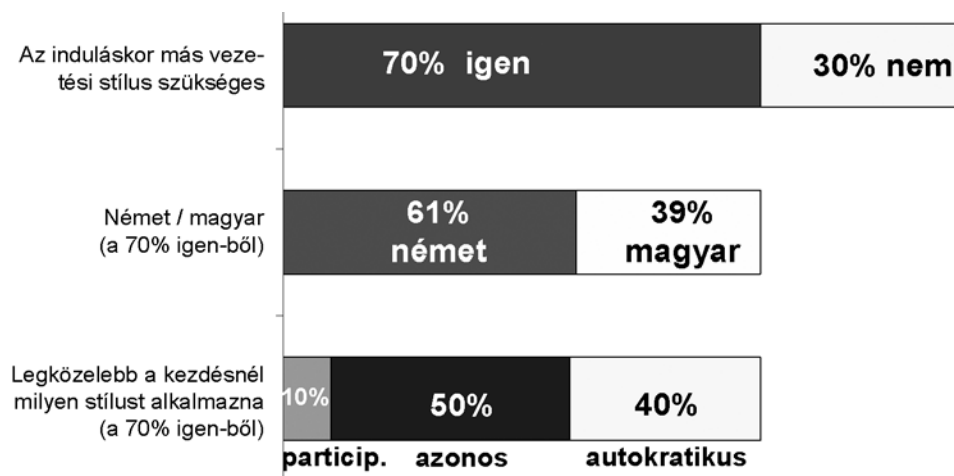
alapításakor, létrehozásakor más vezetési stílus szükséges, mint amit jelenleg alkalmaznak. E vezetők több mint 60%-a német, és kevesebb mint 40%-a magyar. Érdekes megfigyelni, hogy e vezetők fele saját bevallása szerint, ha ma újra kezdené a vezetői pályafutását a leányvállalat élén, más vezetési stílust alkalmazna: a más stílust alkalmazók többsége inkább az autokratikus vezetést tartaná sikeresnek, és viszonylag csekély a részvételre alapozó stílus irányába való elmozdulás preferáltsága.

A vezetettek értékelése a vállalatvezetők szemszögéből

Arra kértük a megkérdezett vezetőket, értékeljék beosztottaikat ugyanazon szempontok szerint, amelyek alapján a saját önértékelésüket is elkészítették¹⁰. Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a vizsgált vállalatoknál a beosztottak döntő többsége magyar nemzetiségű.

A 11. ábrán látható, hogy a magyar és a német vállalatvezetők véleménye jelentősen eltér egymástól. A német vezetők közvetlen beosztottjaik beleérző képességét, szociális érzékenységét, valamint alkalmazkodóképességét emelték ki. A magyar vezetők véleménye szerint beosztottaikat a nemzetközi karakter, a felelősségtudat, a szakmai hozzáértés és a problémamegoldó készség jellemzi leginkább.

Vezetésszítílus-megközelítések különböző vezetői szituációban

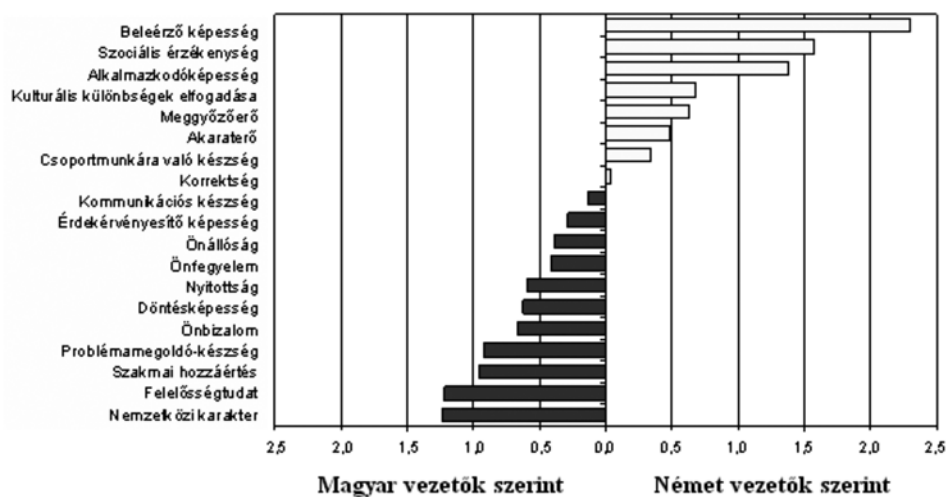


10. ábra

vezetési stílusukat. Az eredmények önmagukért beszélnek: a vezetők kevesebb mint 60%-a alkalmazza jelenleg azt a vezetési stílust, amit egyébként a leginkább preferálna. A magyar és a német vezetők között itt is megfigyelhető néhány különbség: a német vezetők alapvetően a beosztottak részvételére építő vezetési stílust preferálnának, azonban jelenlegi pozíciójukban autokratikusabb vezetést képviselnek, mint magyar vezetőtársaik (10. ábra).

A megkérdezett vezetők 70%-a szerint a leányvállalat

A beosztottak értékelése a megkérdezett vezetők véleménye alapján



11. ábra

Érdeemes megemlíteni, hogy a vezetők önértékelése (9. ábra) és a vezetők beosztott-értékelése (11. ábra) között milyen nagy eltérés van. A két ábra szinte egymás tükörképének tekinthető. A lehetséges okok vizsgálatahoz fontos tudni, hogy a megkérdezett vezetők alatt dolgozó beosztottak döntő többsége magyar. Így a német és a magyar vezetők beosztottértékelése is a magyar beosztottakra vonatkozik. A német vállalatvezetők elsősorban azokat a tulajdonságokat emelték ki beosztottjaikról, amelyeket a magyar vállalatvezetők saját magukról nyilvánítottak ki. A magyar vezetők ugyanakkor átlagosan 20%-kal rosszabb eredményeket adtak a magyar beosztottjaiknak, mint német kollégáik. A vállalatvezetők önértékelésekor viszont a magyar vezetők átlaga 20%-kal volt magasabb, mint német kollégáik. Az eredmények jól mutatják, hogy mind a magyar, mind a német vállalatvezetők szerint a magyar partner részéről az alkalmazkodást, a beleérző képességet, az anyavállalati célok és akarat elfogadását várják el mind vezetői, mind beosztotti szinten.

A munkatársak jellemzésére szolgáló változókra vonatkozó faktoranalízis alapján 3 fő faktort kaptunk:

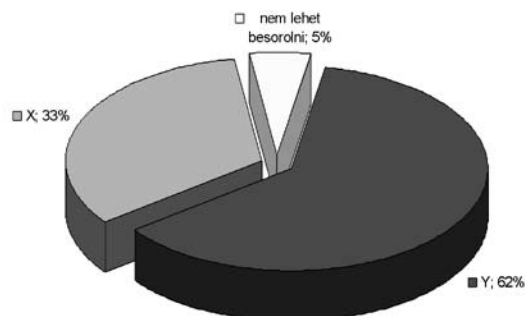
- kezdeményezőkézség,
- saját ötletek és megoldások érvényre juttatásának képessége,
- önkontroll.

A megkérdezett vezetők 71%-a szerint beosztottjaik igen jelentős kezdeményezőkézséggel rendelkeznek. Ugyanakkor csak 40%-uk gondolja úgy, hogy beosztottjaik képesek is ötleteiket, megoldásaikat érvényre juttatni. A vezetők 60%-a szerint a beosztottjaikat jelentős önkontroll jellemzi. Itt is feltűnő, hogy éles kontraszt van a vezetők értékítéletében: egyfelől jelentős kezdeményezőkézséget tulajdonítanak beosztottjaiknak (kezdeményezőkézség-faktor 71%), másfelől mégis autokratikusabb vezetési stílus felé mozdulnának el, ha változtatnának (10. ábra). A vezetői önértékelés, valamint a vezetők beosztott-értékelése közötti ellentét okainak bemutatása erre a kérdésre is magyarázatot ad.

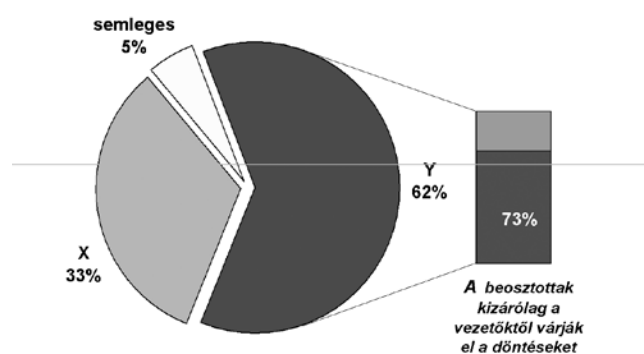
Kutatásunkban McGregor¹¹ klasszikus X-Y elméletét Scholz¹² munkája alapján továbbfejlesztettük. Ennek megfelelően azok a beosztottak, akiknél mindhárom faktor értéke 50%-nál magasabb, az Y típusba sorolhatók. Ha 50%-nál kevésbé jellemzők a beosztottakra ezek a faktorok, akkor az X típusba tartozónak tekinthetjük őket. Az e felfogás szerint elvégzett értékelés eredményét a 12. ábra mutatja.

A vezetők értékelése alapján a beosztottak 62%-a az Y, 33%-a pedig az X embertípusba tartozik (az értékelések 5%-ánál nem lehetett egyértelmű besorolást végezni). Itt is jelentős különbség mutatkozik ugyanak-

A beosztottak típusai a megkérdezett vezetők véleménye alapján



A beosztottak típusaia vezetők szemszögéből



kor a magyar és a német vállalatvezetők értékelésében: a magyar vezetők 84%-a az Y típusba sorolja beosztottját, míg a német vezetőknek csak a 41%-a vallja ezt a beosztottairól. Ezek az eredmények magyarázatul szolgálnak korábban tett megállapításainkra: a német vezetők elvben a participatív vezetési stílust preferálnák, a valóságban azonban autokratikus elemeket is tartalmazó stílust képviselnek, elsősorban a beosztottokról alkotott kép – azaz inkább az X típusba való besorolás – alapján.

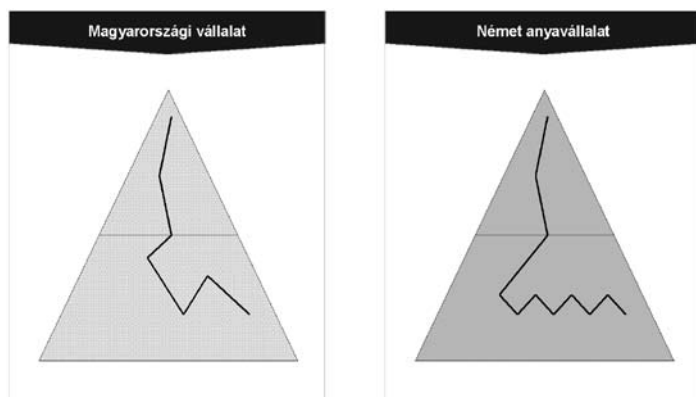
Anyavállalati és leányvállalati karriermodellek

A szakirodalmak a nemzetközi karriermodellek széles skáláját mutatják be az angolszász kultúráktól a németen át egészen a japán kultúráig. Kutatásunk során arra voltunk kíváncsiak, hogy a német anyavállalatoknál jellemző tipikus karrierutaktól a magyarországi magyar–német vállalatokra jellemző karrierutak milyen mértékben térnek el.

A 13. ábra a feltárt azonosságokat és különbségeket szemlélteti. Mindkét országra jellemző, hogy a pályakezdő diplomásokat általában 1-2 éves tréningprogram keretében képezik tovább. Ez a tréningprogram több funkcionális területet fog át. A program végére mindenki számára egy konkrét, viszonylag szűk szakterület kerül kiválasztásra. A további foglalkoztatás már

13. ábra Vezetőtípusok (F-Typ)

Tipikus karrierutak



ehhez a területhez kötődik. A karrier, az előrejutás az ezen a szakterületen nyújtott teljesítmény függvénye.

Az eltérések az alábbiakban foglalhatók össze:

- a vezetői karrier a magyarországi leányvállalatnál gyakrabban kezdődik egészen alulról,
- a köztes vezetői szinteken eltöltött idő a leányvállalatnál átlagosan 20%-kal rövidebb, mint az anyavállalatnál,
- az anyavállalati központban az „up-or-out” elv erőteljesebben érvényesül.

Kauzális elemzések

A vezetési stílus, valamint a vezetés sikerét befolyásoló tényezők azonosítására kauzális elemzéseket végeztünk. Az elemzés lényege a nem közvetlenül mérhető változók közötti függőségi struktúra leírása. A minta viszonylag kis elemszáma miatt a Hamburgi Egyetem által kifejlesztett SmartPLS programot használtuk, amely a kauzális modell paraméterbecslési eljárásánál a PLS (parciális legkisebb négyzetek) módszerét alkalmazza¹³.

A 14. ábra¹⁴ a kauzális elemzés modelljét és a kapott összefüggéseket mutatja. A modell az alábbi faktorokat tartalmazza:

A vezetési stílust (F-Stil) meghatározó tényezők

Vezetői tulajdonságok (Char)

A vezetői tulajdonságok leírására a következő indikátorok szolgálnak: önállóság (A10), csoportos munkavégzés preferálása (A12), problémamegoldó képesség (A15), alkalmazkodóképesség (A16), kulturális különbségek figyelembevétele (A17).

A vállalatvezetők feladatorientációját (A25), illetve munkatárs-orientációját (A26) írja le. Az első indikátor esetén a vezetést a világos célmeghatározás és ellenőrzés jellemzi. A munkatárs-orientáció esetünkben a beosztottak igényeinek figyelembevételét, az aktív kommunikációt, a nyitottságot és a rendelkezésre állást helyezi a középpontba. Mindkét dimenzió független egymástól: az Ohio-iskola felfogását követve a vezető képes az erőteljes feladatorientáltság mellett is jó kapcsolatokat fenntartani a beosztottakkal.

Nemzetközi stratégiai irányultság (UN)

Az 1. táblázatban bemutatott nemzetközi stratégiákat elsősorban a szervezeti komplexitás (A37), valamint a függőség (alapvetően az irányítás és ellenőrzés (A39), a döntési helyek (A43) és az információs és kommunikációs folyamatok irányultsága (A45) alapján mérhetjük.

Vállalati célok (U-Ziele)

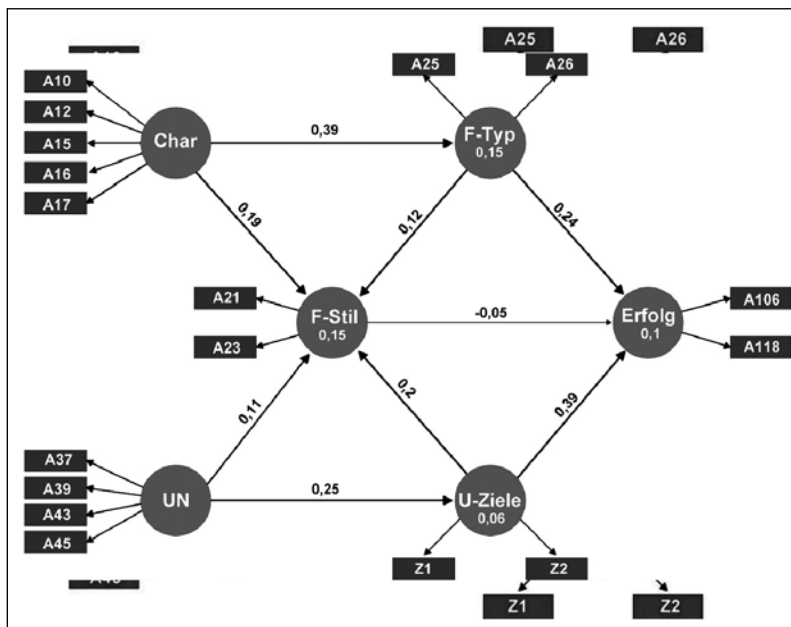
A vállalati célok tekintetében elsősorban azt vizsgáltuk, hogy ezek a célkitűzések alapvetően a pénzügyi elvárások teljesítésére (Z1) vagy a munkatársak fejlesztésére (Z2) koncentrálnak-e.

A kauzális elemzések értékelése

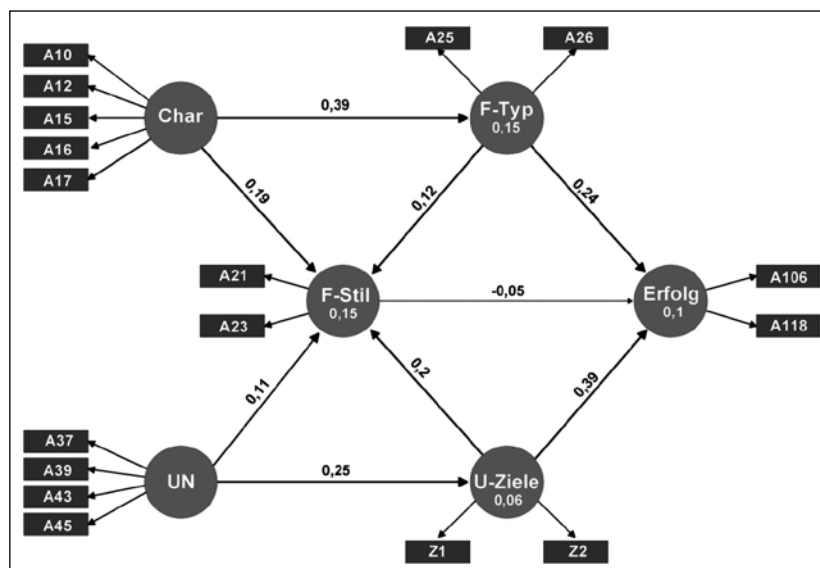
Az említett vezetői tulajdonságok jelentős mérték-

14. ábra

A vezetési stílust meghatározó tényezők



A vezetés sikerét meghatározó tényezők



15. ábra összefüggésben a vezető-beosztott közötti kapcsolat eredménye¹⁵ (15. ábra).

Kutatásunkban a vezetés sikerét a vezető és a beosztottak kölcsönös szakmai és emberi elismerésének mértéke (A118), valamint a beosztottak ötletgeneráló tevékenysége és az ötletek hasznosításának foka (A106) alapján mértük.

Az eredmények azt mutatják, hogy a magyar–német vállalatoknál a vezetés sikerét a vállalati célok jellege, valamint a vezetői típus határozza meg leginkább. Vizsgálataink szerint e vállalatoknál az erőteljes munkatárs-orientáltság és a pénzügyi célok előtérbe helyezése kimutatható hatással van a vezetés sikerére.

Az alkalmazott vezetési stílus és a vezetés sikere között nem mutatható ki semmiféle összefüggés.¹⁶ Nincs tehát egységes recept arra nézve, hogy általános értelemben mely vezetési stílus vezet jobb eredményre, ugyanakkor tanulmányunk kimutatta, hogy a vezetési stílust, valamint a vezetés sikerét meghatározó tényezőket nemcsak a személyiség, hanem a nemzetközi vállalati jellemzők is jelentős mértékben befolyásolják.

ben meghatározzák a vezetői típust. Ezen tulajdonságok előtérbe kerülése a vezetők feladat-, valamint munkatárs-orientációját is növelik, a munkatárs-orientációt valamelyest nagyobb mértékben.

Ezek a tulajdonságok a vezetési stílus – mind a vezetők által kívánatosnak tartott (A21), mind a jelenleg alkalmazott (A23) vezetési stílus – megválasztását is befolyásolják. Némiképp meglepő, de méréseink szerint a magyar–német vállalatoknál e vezetői tulajdonságok minél erőteljesebb megjelenése az autokrata vezetési stílus irányába mozdítja el a vezetést. Mindez azt mutatja, hogy ezeknél a vállalatoknál a munkatárs-orientáció nem feltétlenül jelenti a részvételre alapozó vezetési elvek széles körű alkalmazását.

A magyar–német vállalatok nemzetközi stratégiai irányultsága a vállalati célok jellegét is befolyásolja. Minél inkább az etnocentrikus jellemzők uralkodnak, annál hangsúlyosabbak a vállalati célelírásokban a pénzügyi célkitűzések és azok teljesítése.

A stratégiai irányultság a vezetési stílusra is hatással van. Az etnocentrikus vállalati irányultság az autokrata vezetési stílust helyezi előtérbe.

A vezetés sikerét (Erfolg) meghatározó tényezők

A kutatás a vezetési stílusok és a vezetés sikere közötti esetleges összefüggések vizsgálatára is tett egy kísérletet. A vezetés sikerének meghatározása azért is nehéz feladat, mert a siker megítélésében a szubjektív tényezők jelentős hatást gyakorolnak. Szociokulturális kontextusba ültetve a vezetés sikerét a munkatársakra vonatkoztatva vizsgálhatjuk. A vezetés sikere ebben az

Összegzés

Tanulmányunkban a magyarországi tevékenységet folytató vállalatok vezetési kérdéseit tekintettük át. Megállapítható, hogy az utóbbi évtizedben a német és a magyar vállalati kultúrák tovább közeledtek egymáshoz, a vezetési rendszerek tekintetében azonban még mindig jelentős különbségek mutatkoznak a magyar és a német vezetők értékítéleteiben. A vezetési stílus megválasztása további kihívások elé állítja a vezetőket. Az adott vezetési szituációnak megfelelő vezetési stílus kulcskérdéssé vált.

Lábjegyzet

- ¹ Welge-Holtbrügge (2003)
- ² Gaál – Pfohl – Szabó – Krings (1999)
- ³ Gaál – Pfohl – Szabó – Elbert (2004)
- ⁴ Gaál – Pfohl – Szabó – Bode – Gomm (2006)
- ⁵ Perlmutter-Heenan (1986), Heenan-Perlmutter (1979), Bleicher (1992)
- ⁶ Az egyes kérdésekre adott válaszokat 5 fokozatú skálán mértük. Az elemzés során külön kiszámítottuk a magyar és külön a német vállalatvezetőknek az összes felsorolt vállalati célkitűzésre adott válaszainak átlagát. Ezután megnéztük, hogy a magyar, illetve a német vállalatvezetők esetében az egyes kérdésekre adott válaszok átlagai mennyire térnek el a magyar és a német vezetők

válaszainak átlagától. A 7. ábra vízszintes tengelyén ezeket az eltéréseket mutatjuk be.

⁷ Gaál – Pfohl – Szabó – Krings (1999), Gaál – Pfohl – Szabó – Elbert (2004)

⁸ Az egyes kérdésekre vonatkozó önértékelést a megkérdezett vezetők ötfokozatú skálán végezték el. Az elemzés során külön kiszámítottuk a magyar és külön a német vállalatvezetőknek az összes felsorolt tulajdonságokra, képességekre és készségekre adott értékelésének átlagát. Ezután megnéztük, hogy a magyar, illetve a német vállalatvezetők esetében az egyes kérdésekre adott válaszok átlagai mennyire térnek el a magyar és a német vezetők válaszainak átlagától. A 9. ábra vízszintes tengelyén ezeket az eltéréseket mutatjuk be.

⁹ Tannenbaum (1973)

¹⁰ Az egyes kérdésekre vonatkozó értékelést a megkérdezett vezetők ötfokozatú skálán végezték el. Az elemzés során a 9. ábra kapcsán bemutatott eljárást követtük. A 11. ábra vízszintes tengelyén az így kapott eltéréseket mutatjuk be.

¹¹ McGregor (1960)

¹² Scholz (2000)

¹³ Hansmann (2004), Scholderer – Balderjahn (2005)

¹⁴ A 14. ábra az eredeti SmartPLS elemzés grafikonját mutatja. Az egyes faktorok nevének rövidítéseit, illetve az indikátorok sorszámát (amely a kitöltésre került kérdőívben az adott kérdés sorszáma) változatlanul hagytuk, és a szövegben a könnyebb áttekinthetőség miatt ezeket a rövidítéseket, illetve sorszámokat zárójelben tüntetjük fel.

¹⁵ Schreyögg – Werder (2004)

¹⁶ Hersey – Blanchard (1977)

Felhasznált irodalom

Bleicher, K. (1992): Entwicklung der Managementkapazität. Hrsg: Strutz, H. – Wiedemann, K.: Internationales Personalmarketing. Wiesbaden

Gaál Z. – Pfohl, H.C. – Szabó L. – Bode, A – Gomm, M. (2006): IMAGINE – Investigation of management performance in international enterprises. Analyse kausaler Faktoren des Führungserfolgs von Managern deutsch-ungarischer Unternehmenskooperationen. Forschungsbericht, Pannon Egyetem, Veszprém

Gaál Z. – Pfohl, H.C. – Szabó L. – Bode, A – Gomm, M. (2007): Vezetői kihívások Magyarországon, Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém

Gaál Z. – Pfohl, H.C. – Szabó L. – Elbert, R. (2004): A vállalati kultúra hatása a Magyarországon működő magyar-német transznacionális vállalatok vezetési rendszerének sikerére. *Vezetéstudomány*, 2004. 11. szám

Gaál Z. – Pfohl, H. C. – Szabó L. – Krings, M. (1999): Strategisches Management und Unternehmenserfolg. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung in Ungarn und Deutschland, Kézirat, Darmstadti Műszaki Egyetem, Darmstadt

Hansmann, H. (Hrsg.) (2004): Gütemaß für den Partial Least Squares-Ansatz für die Bestimmung von Kausalmodellen. Arbeitspapier Nr. 16. Hamburg

Heenan, D.A. – Perlmutter, H.V. (1979): Multinational Organization Development. Reading, Mass.

Hersey, P. – Blanchard, K. (1977): Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs, New Jersey

McGregor, D. (1960): The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, New York

Perlmutter, H.V. – Heenan, D.A. (1986): Cooperate to Compete Globally. *Harvard Business Review*, 64/2, 1986

Scholz, C. (2000): Personalmanagement. 5. Auflage. München

Scholderer, J. – Balderjahn, I. (2005): PLS versus LISREL: Ein Methodenvergleich. Bliemel, F. u.a. (Hrsg.), Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Stuttgart

Schreyögg, G. – Werder, A. (Hrsg.).(2004): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4. Auflage, Stuttgart

Tannenbaum, A. (1973): Social Psychology of the Work Organization. Trowbridge

Welge, M. – Holtbrügge, D. (2003): Internationales Management. 3. Auflage, Stuttgart

A cikk beérkezett: 2007. 4. hó

Lektorai vélemény alapján átdolgozva: 2007. 7. hó

KEDVES OLVASÓ!
NE FELEJTSE EL MEGÚJÍTANI ELŐFIZETÉSÉT
A JÖVŐ ÉVRE IS!