

A MAGYAR MARKETINGVEZETŐK HELYE A NEMZETKÖZI KULTURÁLIS TÉRKÉPEN

A magyar gazdaságban az elmúlt években jelentős számú nemzetközi vállalat jelent meg. E vállalatok a legtöbb esetben saját arcukra formálják a megvásárolt/alapított szervezetet, amely – a magyar és nemzetközi vezetési kultúrák különbözősége folytán – ilyképpen gyakran konfliktusokat is magában hordoz. A cikk szerzői 1992-es empirikus kutatásuk alapján elemzik a magyar vezetők helyét egy Hofstede által kialakított kutatási keretben.

A kulturális különbségek régóta foglalkoztatják – többek között – a vezetéssel foglalkozó kutatókat. E kutatások nagymértékben támaszkodnak azokra az alapozó munkákra, melyet az antropológia és kulturális antropológia területén publikáltak. Az amerikai antropológusok közül különösen Ruth Benedict és Margaret Mead játszott jelentős szerepet azon felfogás népszerűsítésében, miszerint a különböző kultúrákban élő emberek viselkedése vizsgálható az azonos vagy hasonló problémákra rendelkezésünkre álló megoldási módok elemzésével. Ezt logikusan követték azon lépések, mely a közös problémák meghatározására irányult. A vállalati szervezet két kutatója, Inkeles és Levinson /1954/ széles körű empirikus és irodalmi tanulmányai alapján a következő problématerületeket határozta meg, amelyek szerintük világszerte azonosak és amelyek meghatározzák, hogy az adott társadalom hogyan működik. E területek a következők:

- a hatalomhoz való viszony,
- az egyének közötti viszonyok és a férfias, ill. nőies magatartásról alkotott koncepció,
- a konfliktuskezelés módjai.

Mіндеzen dimenziók alapján számos kutató kísérte meg átfogó modellek alkotását. Geert Hofstede /1980/ tovább folytatta az ezekkel a dimenziókkal kapcsolatos kutatásokat és a kultúra befolyásoló szerepének hatását a menedzserek esetében vizsgálta. Hofstede százhatvan ezer IBM alkalmazottat kérdezett meg ötven országban azonos kérdőív alapján. Ennek a kutatásnak az eredményeiről a *Culture & Consequences* /1980/ c. könyvében számol be. A legfontosabb következtetés, amit Hofstede munkájából levont, hogy a szervezetek kulturálisan meg

vannak kötve. Ez azt jelenti, hogy mindent, amit a vezetők tesznek a vállalatoknál, kulturális örökségük befolyásolja.

A kérdőív kérdései a munkával kapcsolatos értékeket vizsgálták, melyet Hofstede Értékvizsgáló Modulnak neveztek el, s amely segít feltárni, hogy milyen közös elemek vannak az egyes országokban. Ez a nemzeti norma lehetővé tette, hogy a kultúrákat szegmentálja, a közös elemeken osztozókat csoportosítsa, és az ezektől eltérőket elkülönítse. Az Értékvizsgáló Modul használatával végzett ismételt vizsgálatok azt mutatták, hogy az országok közötti értékeltérések reprodukálhatók eltérő nemzetközi népességekben.

Hofstede kutatási eredményei alapján egy négydimenziós modellt hozott létre, mely – felfogása szerint – jól jellemezi a különböző nemzetiségű vezetők viselkedését. A modell négy dimenzióját, amelyben az egyes nemzeti kultúrák eltérnek egymástól, empirikusan állapította meg, elméleti okfejtéssel és statisztikai elemzéssel.

A különböző országokban a négy közös dimenzió a következő volt:

- * a hatalomhoz való viszony,
- * az egyén és a csoport közötti kapcsolat,
- * annak társadalmi következménye, hogy valaki milyen neműnek születik,
- * a bizonytalanság kerülésének módjai.

* Hofstede /1982/ az egyes indexek kiszámítására kifejlesztett egy formulát, amely a kérdésekre adott válaszok alapján matematikailag egyszerűen kezelhető. [Kereshető: (l. 38. p.)]

Hofstede ezen dimenziók jellemzésére mutatókat számított ki, amelyeket indexeknek* nevezett. Írásaiban nyomatékosan felhívja a figyelmet, hogy ezek az indexek ökológiai indexek és csak országszinten értelmezhetők. Érdekes áttekintésünk, mit is ért Hofstede az előbbiekből megfogalmazott dimenziókon.

1. A *hatalmi távolság* /Power Distance/ az emberek közötti egyenlőtlenségnek a lakosság, ill. a megkérdezettek által még elfogadott mértékét tükrözi. A szervezeti kontextusban ez a demokratikus vagy autokrata vezetés elutasításában jelenik meg.

2. Az *individualizmus* /Individualism/ arra utal, mennyiben részesítik a csoport tagjai előnyben az önálló cselekvést, szemben az egy csoport tagjaként való cselekvéssel. Ellentétként a *kollektívizmus* jelenik meg, ahol a csoporttól való függés, illetve az avval való kapcsolat a meghatározó.

3. A *férfiasság* /Masculinity/ dimenzió elnevezése Hofstede empirikus vizsgálatából származik, mivel kutatásában ez a dimenzió választotta el legmarkánsabban a férfi és női válaszadók véleményét. Itt lényegében a férfiaknak (siker, teljesítmény, rámenősség), illetve a nőknek tulajdonított (életminőség, szolidaritás, gyengédség) értékek dominanciájáról van szó. A kemény, férfias társadalmakban az értékek közötti különbségek erősebbek, mint a puha, női társadalmakban.

4. A *bizonytalanságkerülés* (Uncertainty Avoidance/ arra utal, hogy a társadalom tagjai mennyiben részesítik

előnyben a strukturált helyzeteket a strukturálatlanokkal szemben. Mint Varga (1982) megjegyzi, sokszor az érzékelt nagyfokú stressz (bolondokháza), illetve az ésszerű törekvések laza önszabályozása áll egymással ellentétben.

A négy dimenziót alapul vevő kérdőív információiból számíthatók a Hofstede index egyes elemei, melyeket az 1. táblázat mutat be a nyugat-európai országokra vonatkozólag.

Az indexek értékelése: 0-40 alacsony, 41-60 közepes, 61-90 magas.

A Hofstede kutatásaiban szereplő országok esetében az indexek 0 és 100 közé estek, de elméleti maximumuk száznál magasabb is lehet. (Az egyes indexek elemzésénél erről még szó lesz.)

A hofstedei világtérkép igen ellentétes tendenciákat mutat. Részletes elemzése meghaladná jelen munka kereteit, ezért csak néhány részletet emelünk ki. Feltűnő például az angolszász és skandináv országok kis hatalmi távolsága, mely legtöbbször gyenge bizonytalanságkerüléssel párosul. Ennek szinte ellentéte a német, svéd, osztrák erős bizonytalanságkerülés, mely a strukturált megközelítés iránt kiált. A bővebb nemzetközi vizsgálatban Hofstede pl. erős ellentéteket talált a délamerikai és ázsiai országok körében.

A Kelet-Európára vonatkozó hipotézis és a magyar empirikus kutatások

Hofstede, bár nem végzett teljes körű vizsgálatokat Kelet-Európában, becslések alapján prediktív értékeket állapított meg, (Hofstede, 1993) melyek a régiót két csoportra osztották:

1. táblázat

A Hofstede változók értékei nyugat-európai országokban

Ország	Hatalmi távolság index	Individualizmus index	Maszkulinitás index	Bizonytalanságkerülési index
Ausztria	11	55	79	70
Belgium	65	75	54	94
Dánia	18	74	16	23
Finnország	33	63	26	59
Franciaország	68	71	43	86
Görögország	60	35	57	112
Hollandia	38	80	14	53
Írország	28	70	68	35
Nagy-Britannia	35	89	66	35
Norvégia	31	69	8	50
NSZK	35	67	66	65
Olaszország	50	76	70	75
Portugália	63	27	31	104
Spanyolország	57	51	42	86
Svájc	34	68	70	58
Svédország	31	71	5	29

Forrás: Hofstede, 1991. 26., 53., 84., 113. p.

Csoport	Hatalmi távolság	Individualizmus	Maszkulinitás	Bizonytalanságkerülés
I. csoport	alacsony	magas	magas	magas
II. csoport	magas	közepes	alacsony	magas

Az I. csoportba Hofstede a volt NDK-t, Lengyelországot, Csehszlovákiát és Magyarországot, míg a II. csoportba Romániát, Bulgáriát és Oroszországot sorolta. Várakozásai, melyeket kultúrtörténeti és gazdasági becslésekre alapozott, nem rendelkeztek empirikus háttérrel. A hofstedei modell prediktív gondolatának így jó ellenőrzése lehet két magyar empirikus vizsgálat tapasztalatainak áttekintése.

A magyarországi empirikus vizsgálatok

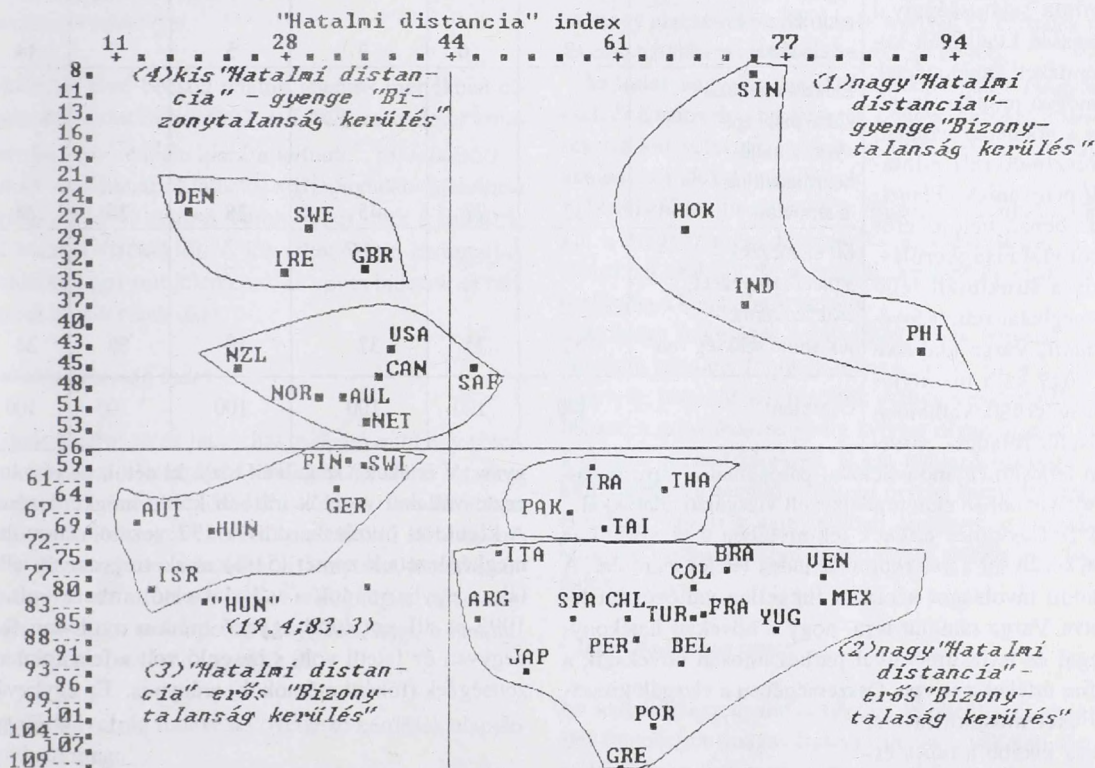
Varga Károly és munkatársai nemsokkal a Hofstede-i alapvizsgálat elvégzése után egy nagyobb vizsgálat ke-

retében tesztelték a modell több paraméterét. Varga megközelítése szerint mind az emberi erőforrás- fejlesztés, mind pedig a magatartástudományi szervezetfejlesztésnek igazodnia kell a szervezeti kultúra dimenzióhoz. (v.ö.: Varga 1977, 199. p.) Mivel a szervezeti vi-

selkedésről azt feltételezte, hogy az jelentősen eltérhet külföldi országok szervezeteitől, így relevánsnak találta a Hofstede által kialakított módszertant. Egy ezerfős intézet kisebb szervezeti egységeiben elemezték a kutatás négy dimenzióját, melynek során a hatalmi távolság és a

1. ábra

A 40 ország* és a vizsgált hazai szervezet, „HUN“ elhelyezkedése a „Hatalmi távolság“ – „Bizonytalanságkerülés“ mezőn



* Az ábrákon közölt országnév-rövidítések olvasata a következő:

ARG	Argentína	GBR	Nagy Britannia	NET	Hollandia	SWI	Svájc
AUL	Ausztrália	GER	Német Szöv. Közt.	NOR	Norvégia	TAI	Tajvan
AUT	Ausztria	GRE	Görögország	NZL	Új-Zéland	THA	Thaiföld
BEL	Belgium	HOK	Hong Kong	PAK	Pakisztán	TUR	Törökország
BRA	Brazília	IND	India	PER	Peru	USA	Egy. Államok
CAN	Kanada	IRA	Irán	PHI	Fülöp-szigetek	VEN	Venezuela
CHL	Chile	IRE	Írország	POR	Portugália	YUG	Jugoszlávia
COL	Kolumbia	ISR	Izrael	SAF	Dél-Afrika		és
DEN	Dánia	ITA	Olaszország	SIN	Szingapur		„HUN“
FIN	Finnország	JAP	Japán	SPA	Spanyolország		az előzetes
FRA	Franciaország	MEX	Mexikó	SWE	Svédország		magyar minta

A marketingszemlélet alakulása vállalatitípusok szerint

bizonytalanságkerülés területén pontos, a másik két dimenzió területén közelítő eredményeket kaptak.

A vizsgálat két dimenziója szerinti értékelés eredményeit az 1. ábra szemlélteti.

A magyar vezetők alacsony hatalmi távolság indexe magát Vargát is meglephette, s ezt főként a minta sajátosságaival /magasan kvalifikált kutatóintézeti munkatársak homogén mintája, szemben a hofstedei vállalati keresztmetszeti mintával/ magyarázta. Plauzibilisabbnak tűnt az erős bizonytalanságkerülés, mely a strukturált feladatmeghatározás igényére utalt. Varga utal arra is, hogy ez a bizonytalanságkerülés vélhetően erősebb feladat-, mint-

sem teljesítménymotivációval párosulhat – erre vonatkozóan azonban nem rendelkezett vizsgálati adatokkal.

A férfias-nőies értékek tekintetében a vizsgálatban nem került sor a maskulinitás index tételes mérésére. A hatalmi távolságot azonban független változóként tekintve Varga rámutat arra, hogy a növekvő hatékonysággal és teljesítménnyel párhuzamosan növekszik a férfias értékek szerepe. Összességében a vizsgált kisszámú eset maskulinitási átlaga inkább a nőies értékek felé tolódik.

Állítás	Összesen (100 %)	Állami vállalat (43 %)	Szövetkezeti vállalat (7 %)	Nemrég privatizált vállalat (15 %)	Magán vállalat (15 %)	Joint ventures (20 %)
Azt termeljük, amit tudunk, és eladjuk bárkinek	29	32	9	38	29	14
Nagy súlyt fektetünk a hirdetésre és az eladásra	7	6	9	5	7	14
Először elemezzük a piaci igényeket, majd hozzáigazítjuk a termelést	32	27	45	38	25	38
Mi elemezzük a piaci igényeket, csak azt termeljük amire szükség van	32	35	37	19	39	34
Összesen	100	100	100	100	100	100

gyasztói értékek vizsgálatát tűzte ki célul, de részét képezte vállalati vezetők írásbeli külön megkérdezése is. A kiküldött ötszáz kérdőívre 137 vezető válaszolt. A megkérdezettek zömét (51%) marketingvezetők alkották, s egyharmaduk a vállalat első embere volt. Az 1992-es állapotokkal egyező módon nyolcvan %-uk negyven év feletti volt, s hasonló volt a felsőfokú végzettségűek (főként mérnökök) aránya is. Ez egybevág a

3. táblázat

A Hofstede index értékei néhány kelet-európai országban

Az ACE vizsgálat

Az Európai Közösség által támogatott Fogyasztói értékek Kelet-Európában c. kutatás keretében kilenc országban (Anglia, Bulgária, Csehország, Lengyelország, Magyarország, Németország, Románia, Szlovákia és Szlovénia) folyt azonos metodikájú vizsgálat. A kutatás elsődlegesen fo-

Ország	Hatalmi távolság index	Individu-alizmus index	Maszkulinitás index	Bizonytalanság-kerülési index
Magyar menedzserek	24	21	-22	70
Cseh menedzserek	59	-7	5	77
Szlovák menedzserek	84	19	12	73
Hofstede várakozása	alacsony	magas	magas	magas

* Az indexeket 137 magyar, 70 cseh és 33 szlovák menedzser adatai alapján számoltuk. A kutatásban szereplő menedzserek vállalati legfelső vezetők, ill. marketingigazgatók voltak.

Az index értékei: -22 -40 alacsony, 41-65 közepes, 70 fölött magas.

keting Szövetség felmérésével, amely a tipikus marketingvezetőt mint negyven év feletti, műszaki végzettségű férfit írta le. A 2. táblázat a marketingszemlélet érvényesülését vizsgálja a vezetők által irányított vállalatok tulajdoni szerkezetében.

A válaszok megoszlása követi várakozásainkat, miszerint a vegyesvállalatok kiérleltebb piaci elképzelésekkel rendelkeznek, mint más gazdálkodó szervezetek. Bővebb konzekvenciák levonását a kis mintac elemszám miatt nem tartunk indokoltnak, de úgy érezzük, a tendenciákat a számok tükrözik.

Az ACE vizsgálat vezetőkre vonatkozó eredményei

A Hofstede által becsült adatok jelentős mértékben eltérnek attól, amit mi az 1992. évi ACE menedzser kutatás eredményei alapján kiszámítottunk,* (3. táblázat)

Amint a táblázatból látható, a Bizonytalanságkerülési index kivételével a másik három index eltér a Hofstede által becsült értékektől. A következőkben bemutatjuk egyenként, hogy mit jelentenek az egyes indexek és mik lehetnek az eltérések okai.

• *Hatalmi távolság index*

Hofstede szerint ez az index használható mint egy társadalmi rendszer jellemzője. Például ez jelezheti az adott országra jellemző vezetési stílust, ill. a társadalomban létező zsarnokság mértékét. Magas hatalmi távolság index azt jelenti, hogy a hatalmi viszonyokat, hatalmi különbségeket az adott országban elfogadják. Alacsony hatalmi távolság index pedig azt jelenti, hogy a hatalmi különbségeket kevésbé fogadják el.

A hatalmi távolság indexe a következő kérdések alapján állapítható meg:

1. A kollégák félnek megmondani a főnöknek, ha valamivel nem értenek egyet.
2. A jelenlegi főnök típusára adott válaszok.
3. A konzultatív főnököt ideális főnökként megjelölők aránya.

Az index elméleti értéke – 90 (senki sem fél, nincs 1+2 főnök, mindenki a 3. típusú főnököt preferálja) és +

* Magyarországon még nem alkalmazták Hofstede módszerét marketingkutatásoknál. A menedzsereknél viszont Varga Károly (1986. 206. p.) és munkatársai Hofstede módszerét alkalmazva végeztek kutatásokat: 2566 fős menedzser mintánál két Hofstede dimenziót számítottak ki. Az általuk kiszámított értékek; Hatalmi távolság 31, Bizonytalanságkerülés 78. A dimenzióértékek nagyon hasonlóak a mi számainkhoz.

210 (mindenki fél, minden főnök 1+2 típusú, senki sem preferálja a 3. típusú főnököt) közötti értékeket vehet fel. Hofstede (1980) szerint azokban az országokban, ahol a munkatársak nem félnek, a főnökök sem nem paternalisztikusak, sem nem zsarnokok, az alkalmazottak a konzultatív vezetési stílust preferálják, vagyis az olyan főnököt, aki munkatársaival konzultál mielőtt döntést hoz. Ezekben az országokban a hatalmi távolság index alacsony. A magas hatalmi távolság index ugyanakkor azt jelenti, hogy a hatalmi különbségeket az adott országban elfogadják, a kollégák félnek véleményt mondani, és magas a zsarnok, ill. paternalista típusú vezetők aránya. Hofstede kutatásainak fontos megállapítása, hogy alacsonyabb iskolai végzettség és beosztás magasabb hatalmi távolság indexszel jár együtt.

Az index nagyságában lévő különbségek a magyar, a cseh és a szlovák menedzserek esetében azokra a kérdésekre adott válaszok különbségeiből adódnak, amelyek alapján az indexet számítottuk.

Ideális főnök típusként a 3. típust, a konzultatív főnököt a magyar menedzserek 58 % választotta, míg a cseheknek csak 49 %, a szlovákoknál pedig csak 39 % preferálja a konzultatív vezetőt.

Az index nagyságát befolyásoló másik tényező, hogy milyen a jelenlegi főnökök aránya. Az 1., ill. a 2. típusú (zsarnok, paternalista) főnökök aránya a cseheknek másfélszer, a szlovákoknál pedig kétszer olyan magas, mint a magyar menedzsereknél. E két tényező hatására alakult eltérően a mutató a három ország menedzsereinek esetében: vagyis a magyaroknál alacsony, a cseheknek közepes, a szlovákoknál pedig magas értéket vett fel az index.

• *Individualizmus index*

Az Individualizmus index tükrözi az ellentétet a magánélet fontossága (magas index), illetve a vállalati élet, a vállalathoz való tartozás fontossága között (ahol a vállalati élet fontos, ott a mutató alacsony).

Hofstede (1980, 230. p.) szerint a magas Individualizmus mutató a következőket jelenti:

- a munkavállalóknak fontosabb a magánélet,
- érzelmileg függetlenek a vállalattól,
- a kisebb vállalatokat részesítik előnyben,
- nagy fontosságot tulajdonítanak az önálló, érdekes munkának,
- a menedzserek vezető szerepre és változatosságra vágyanak,
- az egyéni döntéseket jobbnak tartják, mint a csoportdöntéseket,
- az egyéni kezdeményezéseket a társadalom támogatja.

Hofstede szerint a mutató alapján az országok kollektivisták, ill. individualisták országokra oszthatók.

A kollektivisták országokban a csoporthoz való lojalitás nagyon fontos, az egyéni véleményeket a csoport véleményei határozzák meg. A munkáltató nem egy egyéniséget alkalmaz, hanem valakit, aki egy csoporthoz tartozik. Az egyéni érdekeket gyakran a csoport érdekei alá rendelik. Ha valaki rosszul dolgozik, az még nem ok arra, hogy elbocsátsák munkahelyéről.

Az individualista országokban az alkalmazottaktól elvárják, hogy a saját érdekeiknek megfelelően lépjenek fel és a munkájukat úgy szervezzék, hogy az egyéni érdekeik találkozzanak a munkahely érdekeivel. Ezekben az országokban a menedzsment egyéniségek menedzsmentje.

Az Individualizmus indexet aszerint lehet kiszámítani, hogy milyen fontosságot tulajdonítanak a következő munkával kapcsolatos értékeknek:

Az individualista résztvevő számára fontos:

- Idő a családra: olyan munkahely, amely elég szabad időt hagy a magánéletre, ill. a családi életre,
- Megfelelő szabadságfok a saját munka kialakításában,
- Olyan munkahely, ahol lehetőség van az önmegvalósításra.

A kollektivisták résztvevő számára fontos:

- Jól együttműködő kollégákkal dolgozzanak együtt,
- Jó munkakörülmények legyenek.

A mutató elméleti értéke + 426 (csak az első három

4. táblázat

Munkaértékek a kelet-európai mintában*
/átlagértékek/

Munkaértékek	cseh	szlovák	magyar
Jó munkakörülmények	2,29	2,23	2,06
Jó kollégák	1,46	1,67	1,6
Idő a családra	2,88	2,6	2,35
Jó életkörülmények	2,58	2,13	1,93

* Átlag az ötös skálán: 1 rendkívül fontos, 5 egyáltalán nem fontos.

szempont nagyon fontos) és -274 (csak az utolsó két szempont nagyon fontos) között vehet fel értékeket. Az

1. táblázat adataiból azonnal szembevetendő, hogy az összes gazdag ország esetében a mutató magas, míg a szegény országok esetében a mutató értéke alacsony. Hofstede szerint az ország gazdagsága és az adott kultúra individualizmusának mértéke között erős összefüggés tapasztalható. Ha ezt az összefüggést elfogadjuk, akkor érthető a magyar, a cseh és a szlovák menedzserek alacsony individualista indexe, viszont nem érthetőek Hofstedé-nék ezekre az országokra vonatkozó várakozásai.

A mutatót befolyásoló egyes tényezők (4. táblázat) vizsgálatánál kiderül, hogy a családi élet és az életkörülmények nem túl fontosak a cseh és szlovák menedzserek számára. A magyar menedzserek ha a családi életre jutó időt nem is tartják fontosnak, de az életkörülményeket jóval fontosabbnak tartják, mint cseh, ill. szlovák társaik. A legfontosabb mindhárom ország menedzserei számára a jól együttműködő kollégák, ez a cseh menedzserek számára a legfontosabbak így náluk az individualizmus mutatója a legalacsonyabb.

• *Maszkulinitás index*

A férfiak és a nők között meglévő biológiai különbségek szerinte a világon azonosak, de a társadalmi szerepük közötti különbségek országonként eltérőek, és csak részben magyarázhatóak a biológiai különbségekkel.

Minden társadalomban vannak olyan viselkedési formák, amelyeket a társadalom inkább férfiasnak vagy inkább nőiesnek ismer el. Az viszont, hogy melyik viselkedés melyik nemhez tartozik, már társadalmanként különböző.

Az antropológusok tanulmányozták a társadalmi nemi szerepek széles variációját (M. Mead 1962) és a társadalmi, kulturális meghatározott szerepekre a maszkulin ill. a feminin jelzőt használták. Azonban mindkét kategória relatív, ami azt jelenti, hogy egy férfi is viselkedhet nőiesen és egy nő is viselkedhet férfiasan, ami csak azt jelenti, hogy viselkedésük eltér az adott társadalom konvencióitól. Az, hogy melyik férfias, ill. melyik nőies viselkedés, nemcsak a hagyományos társadalmakban, hanem a modern társadalmakban is különböző. A társadalmi nemi szerepek szerint a férfiakról elvárják, hogy ő törődjön a család ellátásával /vadászat, halászat/. A férfiak ennek megfelelően erőszakosak, kemények és versenyszelleműek. A nők hagyományos szerepe az otthon gondozása, a gyerekek nevelése és a gyengédség.

A maszkulinitás indexet a következő kérdésekre adott válaszok átlagai alapján számították:

- Lehetőség magas jövedelemre,
- Lehetőség az előrejutásra,
- Jó munkatársak,
- Biztos munkahely.

Azokban az országokban, ahol az index értéke magas, (maszkulin országok) a magas jövedelmet és az előreju-
5. táblázat

Munkaértékek a kelet-európai mintában

Munkaérték	cseh	szlovák	magyar
Jó munkatársak	1,46	1,67	1,60
Biztos munkahely	3,05	2,49	2,30
Magas jövedelem	2,34	2,04	2,33
Előrejutás lehetősége	2,47	2,25	2,87

tást tartják fontosnak, míg azokban az országokban ahol a mutató alacsony (feminin országok) a munkahely biztonsága és a jó munkatársak a fontosak. A jövedelem és az előrejutás megfelel a maszkulin – erőszakos és versenyző – társadalmi szerepnek. A kapcsolatok, a jó kollégák fontossága megfelel a feminin: a törődő, a környezet iránt érdeklődő szerepnek. A maszkulinitás Hofstede szerint azokra az országokra a jellemző, ahol a társadalomban a nemi szerepek jól elkülönítettek, pl. a férfiaktól elvárják, hogy erőszakosak, kemények legyenek, és az anyagi sikerre koncentráljanak, míg a nőktől szerény, gyengéd szerepet várnak el. A feminin országokban a nemi szerepek nincsenek ilyen élesen elkülönítve és átfedik egymást. (Mind a férfiaktól mind a nőktől elvárják, hogy szerények legyenek.)

Amint az 3. táblázatból látható, a maszkulinitás indexe a magyar menedzserek esetében a legalacsonyabb. Az okok kiderítésére megvizsgáltuk az indexet befolyásoló állításokra adott válaszok átlagait. (5. táblázat)

Amint az az 5. táblázatból látható, a magyar menedzserek számára az előrejutás, ill. a magas jövedelem jóval kevésbé fontos, mint a szlovák, ill. a cseh menedzserek számára. A munkahely biztonsága viszont a magyar menedzserek számára a legfontosabb. A magyar index ilyen mértékű alakulására tovább kerestük a választ és megvizsgáltuk, hogy a menedzserek életkora szerint van-e eltérés az indexek alakulásában. Újra kiszámítottuk tehát az egyes munka szerinti értékekre adott válaszok értékeit korcsoportonként majd ezek alapján kiszámítottuk az indexeket.

A maszkulinitás index 18-50 éves menedzserek esetében +11, az 51 év feletti menedzserek esetében -53 értéket vett fel.

Az adatokból az látszik, hogy igazából az életkor az, ami jelentősen befolyásolja a mutató alakulását. A fiatal menedzserek már egy másféle értékrenddel rendelkeznek, számukra fontos a versenyszellem, a magas jövedelem, a változatosság és az előrejutás. A magyar me-

nedzserek esetében az átlagéletkor 45 év volt, ez a tény erősen befolyásolta az index alakulását. (A cseh, ill. a szlovák menedzserek átlagéletkora 41 év volt.)

• Bizonytalanságkerülési index

Ezzel a kérdéssel J.G. March foglalkozott először az amerikai szervezeteknél. Minden országban és szervezetben kialakulnak bizonyos módok a bizonytalanság kezelésére. Minden embernek szembe kell néznie azzal a ténnyel, hogy nem tudja, mi fog történni holnap, vagyis, hogy a jövő bizonytalan és ezzel együtt kell élnie. A bizonytalanság általában aggodalomhoz vezet. Minden társadalomban kialakultak különféle eszközök a bizonytalanság csökkentésére. Ilyenek a tudomány, a jog, a vallás. Például a műszaki fejlődés, a technika segít a természet okozta bizonytalanság legyőzésében. A törvény szabályai és az erkölcs segítik az emberek viselkedését szabályozni, s ezáltal a viselkedésből fakadó bizonytalanságot csökkenteni. A vallás segíti az embereket a bizonytalanság elfogadásában.

A bizonytalanság lényege, hogy szubjektív érzelem, ez lehet a társadalom tagjaival közös. A bizonytalanság is tanult kategória és tükröződik az emberek közös értékeiben, s a gyökerei nem racionálisak.

A bizonytalanság mértékét a következő kérdések alapján lehet mérni:

- Munkahelyi stressz /átlag az 1-5 skálán/
- Az egyetértés mértéke a következő állítással:

a szervezet szabályait akkor sem lehet megszegni, ha az alkalmazottak szerint ez a szervezet érdekében történne (átlag az 1-5 skálán),

- Azoknak az alkalmazottaknak a százaléka, akik azt a szándékukat fejezik ki, hogy hosszú távon a vállalatnál maradnak .

Hofstede szerint minél idegesebbek az alkalmazottak, annál inkább akarnak hosszú távon a vállalatnál maradni. Hofstede szerint mind a három kérdés az aggodalom mértékének kifejezője egy adott társadalomban. Ez az ún. aggódó, szorongási szint a társadalom többi tagjával közös. Minél nagyobb ez az aggódási szint, annál több ember érzi magát idegesnek munka közben. /1. kérdés/.

Azt a kérdést, hogy a vállalat szabályait megszegjék (akármilyen okból is), a legtöbb ember elutasítja, még hozzá azért, mert ez zavart és bizonytalanságot okoz. (2. kérdés) Mi lenne, ha mindenki úgy cselekedne, ahogy éppen kedve tartja. Végül a munkahely változtatása sem túl népszerű ezekben az országokban, mert egy új munkahely azt jelentheti, hogy valami ismeretlenre vállalkoztunk. (3. kérdés.) Hofstede szerint az aggódó kultúrák sokkal kifejezőbbek, ezekben a kultúrákban az érzelmeknek nagyobb szerepük van.

A Bizonytalansági mutatót tekintve a magyar, cseh és

szlovák menedzserek mutatói egyforma magasan alakultak. Ez a mutató nagyságrendileg azonos a Hofstede által becsült értékkel. A mutató alakulását viszonylag könnyű magyarázni. Érthető, hogy mindegyik országban a társadalmi rendszer megváltozásával a szorongási szint növekedett, hiszen megnőtt a munkanélküliség és az addig szinte biztosnak hitt állás veszélybe került. A privatizáció következtében sok vállalat külföldi tulajdonba jutott és fennáll a lehetőség, hogy az új tulajdonosok esetleg új vezetőt hoznak a vállalat élére. Nem véletlen tehát, hogy mind a három országban a legfontosabb a munkahely biztonsága. Ezzel szorosan összefügg az is, hogy általában öt évnél tovább, ill. a nyugdíjazásukig szeretnének a menedzserek a vállalat élén maradni. Ami, ha az átlagéletkort is figyelembe vesszük (45 év a magyar menedzserek esetében), igen hosszú idő. A fejlett ipari országokban a vállalati felső vezetők – ha nem tulajdonosok – általában öthét évig akarnak ugyanannak a vállalatnak az élén maradni, majd újabb kihívásokat, érdekesebb, nagyobb feladatokat keresnek. Ennél a kérdésnél azt is figyelembe kell venni, hogy a mai 45 éves menedzserek az előző társadalmi rendszer értékrendjét tanulták, ahol a munkahely-változtatás nem volt érték, sőt a társadalom azt jutalmazta, ha valaki mindig ugyanazon a munkahelyen dolgozott (pl. törzsgárda tagság).

A fiatal menedzsereknek azonban más a véleményük: ők kétöt évig szeretnének ugyanannál a vállalatnál maradni, majd megfelelő tapasztalatok gyűjtése után szeretnék magukat újabb területeken kipróbálni, tehát ők már igénylik a változatosságot.

Összegzés és javaslatok

Felmérésünk eredményei az 1992-es állapotot, értékrendet tükrözik. Természetesen mind az időbeni változékonyság, mind a mintaméret korlátaival tisztában vagyunk, mégis úgy véljük, célszerű néhány általánosítható észrevételt megfogalmazni:

- A vizsgálat - jóllehet mérete korlátozott volt - lehetővé tette, hogy Hofstede kísérletéhez hozzájáruljon. Az értékelés nyomán sajátos kép rajzolódik ki a vizsgálatban részt vett vezetők értékeiről, érzékeltetve a magyar vezetési kultúra dimenzióit.
- A vizsgálat mérési eredményei utalnak a koncepcionális alapon kialakított hofstedei kutatás korlátaira, azaz

arra, hogy a kulturális sztereotípiák pusztán spekulatív úton nem alakíthatók. A mérés eredményei eltérést mutatnak Hofstede korábbi alapon kialakított várakozásaival szemben.

- Az empirikus eredmények olyan menedzserei értékrendet tükröznek vissza, melyet a hatalmi különbségek alacsony toleranciája, a bizonytalanságtól való félelem, a szerény individualizmus jellemez. A nemzetközi vizsgálati eredményektől eltérően a sikerorientáció nagyon gyenge. Ezek az eredmények Varga korábbi kutatásaival egybevágóak.

- Tudatában vagyunk ugyanakkor annak, hogy a kelet-európai országokban az értékrend gyorsan változhat. Ennek egyik oka a vezetői generációs változás lehet, melynek a jelei mintánkban csak kismértékben jelentkeztek. Célszerűnek tűnhet tehát a vizsgálat későbbi megismétlése, s az esetleges változások feltárása.

Felhasznált irodalom

Hofmeister Tóth Ágnes és Bauer András (1994): A magyar menedzserek értékrendje. Kutatási jelentés, Budapest, BKE, Marketing tanszék, kézirat 25 p.

Hofmeister Tóth Ágnes (1994): A vásárlói magatartást befolyásoló kultúra és értékek. Kandidátusi értekezés, Budapest, BKE, Marketing tanszék, 155 p.

Geert Hofstede (1980): *Culture & Consequences*. Sage Publications

Inkeles, A.- Levinson, D. (1969): National character: the study of modal personality and sociocultural systems. in *The Handbook of Social Psychology* 2nd edn. vol. 4. G. Lindzey and E. Aronson, Reading MA: Addison-Wesley

March, J - Olsen, J. (1976): *Ambiguity and Choice in Organisations*. Bergen

Mead, M. (1962): *Male and Female*. London, Penguin Books

Varga Károly (1986): *Az emberi és szervezeti erőforrások fejlesztése*. Akadémiai Kiadó, Budapest