

## Vállalati kultúrák magyar és orosz vállalatoknál

### Egy kutatás részletei

A globális gazdaság egyik jellemzője az erőteljes menedzser-hasonlóság, amely az emberi erőforrás elmélete és gyakorlata disszeminációjából adódik. Az egyes országokban mégis jelentkező különbségeket egy sor kutatás igyekszik feltárni.<sup>1</sup> 2008-ban magyar és orosz kis- és középvállalkozások körének vizsgálatára került sor.<sup>2</sup> A kutatás célja a magyar és orosz vállalati kultúra sajátosságai megismerése volt. A vizsgálat során 324 értékelhető kérdőív állt rendelkezésünkre. A kutatásban a vállalati kultúra munkavállalói véleményei a következő körben strukturálódtak:

- a munkatársi kapcsolatok, kommunikáció,
- az alkalmazottak és a vezetés kapcsolata, kommunikációja,
- munkatársak informáltsága a céget érintő kérdésekről,
- munkatársi lojalitás,
- a cégen belüli karrierlehetőségek, viselkedési normák a cégen belüli,
- vállalati kultúra,<sup>3</sup>
- a munkatársak bevonása a céget érintő döntésekbe,
- a munkatársak értékelése, jutalmazása,
- a szociális juttatások alakulása,
- a szervezeti klíma jellemzői.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Pl. Leadership styles and socio-cultural value dimensions of Hungarian managers and subordinates / Maria Cseh, Csaba Halmos, Denes Koltai, Bela Krisztian, Zsolt Nemeskeri, Balazs Nemeth. In: Creativity and innovation in learning : Third conference on human resource development research and practice across Europe. 25-26 January 2002. Edinburgh Dundee : Napier University, 2002. – 22. , Issledovanije kultury predpriatij = Organizational Culture Research / Borisz Vegvari – Bela Krisztian – Zsolt Nemeskeri. In: Strategiceskoe planirovanie na predpriatii : Materialy Mezhdunarodnoj naucno-prakticeskoj konferencii. Izevsk , [2003.] / Redaktor: Kuznecov A. L. – Izevsk [Oroszország] : Izevskij Gosudarstvennyj Tehniceskij Universitet , 2003. – 26. ; 67-76. – (C 83 ; ISBN 5-7526-0150-9)., Organizational Culture and Socio-Cultural Values : Evidence from Five Economies In Transition [CD-ROM] / Alexander Ardichvili – Maria Cseh – Alexander Gasparishvili – Bela Krisztian – Zsolt Nemeskeri. In: Proceedings and Membership Directory / Ed. Susan A. Lynham – Toby Marshall Egan. – Minneapolis [Minnesota] [USA] : Academy of Human Resource Development , 2003. – 16-2. Organizational Culture and socio-cultural Values: Perceptions of Managers and Employees in Five Economies in Transition. (Maria Cseh, Alexander Ardichvili, Alexander Gasparishvili, Bela Krisztian and Zsolt Nemeskeri). Performance Improvement Quarterly. 2004. 2. 5-27, Poór József: Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben, MMCP Bt. Budapest. 2006, Csath Magdolna (2008) Interkulturális menedzsment. Vezetés eltérő kultúrákban. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest. 2008, Krisztián Béla (2008) Challenges in HR management int he 21st century.10th International Conference on Human Resource Development:Research and Peractice across Europe. Newcastle.2009. június 10-12. Abstracts. Northumbria University. Nwecastle.2009.52. ISBN 13978-1-86135-362.

<sup>2</sup> A magyar és orosz kis- és középvállalkozások vállalati kultúrájának sajátosságai – cégek munkatársai körében végzett kérdőíves kutatás eredményei alapján. Doktori értekezés, Izsevszk. 2009.

<sup>3</sup> Gupta, V.,Hanges, P. j.,& Dorfman, P. (2002) Cultural clusters: Methodology and finding, Journal of World . IV.23.

---

A teljesség igénye nélkül ismertetjük a vizsgálat néhány eredményét.

**A vizsgáltak köre**

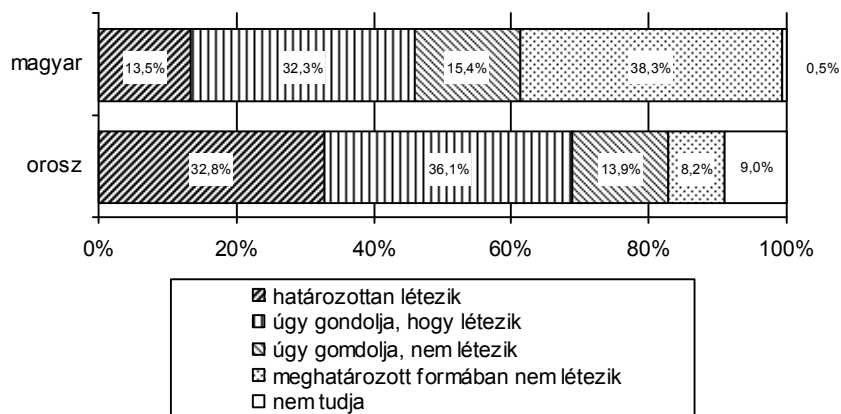
A válaszadók 62%-a a magyar, 38%-a orosz vállalatok munkatársa volt, 60%-uk nő és 40 %-uk férfi. Iskolai végzettségük szerint:

több felsőfokú végzettségű	7%
felsőfokú végzettségű	33%
nem befejezett felsőfokú	25%
középfokú, szakirányú	23%
középfokú	12%

A válaszadók korcsoportok szerinti megoszlása kiegyenlített, az 50 évnél idősebb korosztály kivételével (ők egy kicsit kevesebben vannak) sikerült minden korosztályt egyforma arányban megkérdeznünk (ld. táblázatunk, *A magyar és orosz válaszadók megoszlása életkoruk szerint*).

A válaszadó életkora	magyar		orosz	
	fő	%	fő	%
20 év alatti	26	12,8	19	15,5
21-30 év	50	24,8	44	36,1
31-40 év	62	30,7	27	22,1
41-50 év	43	21,3	28	23,0
50 évnél idősebb	21	10,4	4	3,3
<i>összesen</i>	<i>202</i>	<i>100,0</i>	<i>122</i>	<i>100,0</i>

A vállalatnál történő karrier feltételeit egyrészt a lehetőségek, másrészt a feltételek szabják meg. A karrierlehetőséget így látják:



<sup>4</sup> Geert Hofstede – Gert Jan Hofstede (2005) *Cultures and Organization: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and the Importance for Survival.* 2. 2005.

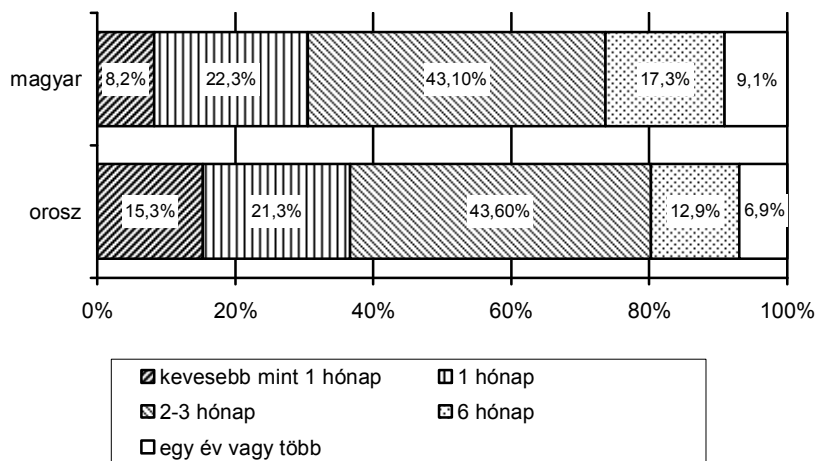
A karrier feltételeire az alábbiak a mérvadóak:

	Döntő jelentősége van		Van jelentősége		Nincs jelentősége		Nem tudja	
	M.	O.	M.	O.	M.	O.	M.	O.
Szakértelem	68,2	54,9	27,4	35,8	4,5	4,1	-	5,2
Ajánlások	11,0	14,0	71,5	61,2	15,5	17,4	2,0	7,4
Munkatapasztalat	39,7	31,1	47,5	59,0	12,4	9,8	0,5	-
Különleges végzettség	5,2	32,2	34,8	47,9	58,1	16,5	2,0	3,3
Szolgálati idő a cégnél	3,6	13,9	39,5	43,4	53,0	38,5	4,0	4,1
Kezdeményező-készség	16,6	23,0	57,8	50,0	23,6	18,0	2,0	9,0
A vezetés iránt tanúsított lojalitás	23,2	15,7	53,0	33,9	15,2	34,7	8,6	15,7

A magyar válaszadók a karrierlehetőségek megítélésben sokkal rosszabb véleményel vannak vállalatukról, mint az orosz társaik.

A munkatársi kommunikáció egyik köre a vállalati beilleszkedés alakulása.

*Milyen gyorsan adaptálódik a dolgozó a szervezethez*

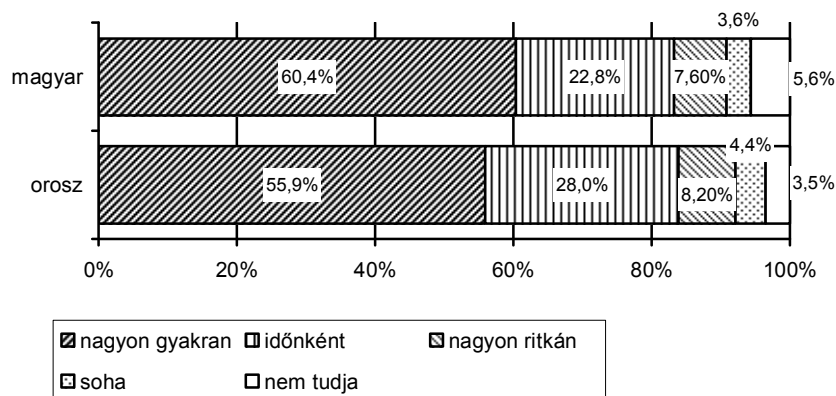


A vállalati kultúra egyik megnyilvánulása a megszólítás. Ez bizonyos tekintetben a nemzeti kultúráknak is függvénye. Arra a kérdésre, *hogyan szólítják egymást leggyakrabban a kollégák, illetve hogyan szólítják meg a vezetőket?* a következő válaszok születtek:

Megszólítási forma	Inkább a vezetők	Inkább a kollégák	Vezetők és kollégák is	Egyik sem
Családi név + úr	70,8	4,5	24,7	-
Keresztnév	4,0	42,6	53,4	-
Szaktárs	0,2	7,5	0,3	91,9
Kolléga	2,5	6,8	1,5	89,2
Úr	1,5	2,2	3,1	93,2

A vezetők és a munkatársak kommunikációs kapcsolata mindkét vizsgált vállalati körben közel hasonló. Mindkét oldalon a válaszadók 80%-a úgy véli, hogy kommunikálnak a vezetéssel, és 10-15%-uk mondta azt, hogy nem, vagy csak nagyon ritkán.

*Milyen gyakran kommunikálnak a válaszadók a cég vezetésével?*



### A vállalati imázs külső jegyeinek használata

A vállalati kultúra imázst erősítő, tudatosító elemei közül a magyar és az orosz vállalatok a következőket használják:

ATTRIBÚTUM	Minden munkatárs használja		Csak az ügyfelekkel, kliensekkel kapcsolatban használatos		A vezetők használják		Ki vannak dolgozva, de szinte senki nem használja	
	M.	O.	M.	O.	M.	O.	M.	O.
Logo/cégjel	46,8	31,3	34,6	43,4	10,6	9,1	8,0	16,2
Céges ajándékok (pólók, tollak, poharak, tányérok)	21,8	15,5	38,8	36,4	19,4	9,1	20,0	39,0
Névjegykártyák	33,6	21,3	23,7	34,3	41,2	41,4	1,5	3,0
Céges menedzser naptár	16,9	14,8	17,6	39,2	50,6	12,2	14,9	33,8
Információs és reklám anyagok	21,8	17,2	53,5	55,2	17,6	11,5	7,1	16,1
Kis példányszámú belső újság	38,3	28,3	2,6	13,2	6,1	13,2	53,0	45,3
Szlogenek	26,5	18,6	24,2	27,1	5,5	11,9	43,8	42,4
Formaruha	53,1	60,0	14,6	21,3	3,1	-	29,2	18,7
Azonos belső építészeti kialakítás	39,8	42,4	6,9	22,0	3,4	18,6	50,0	16,9
Céges humor (történetek, események)	60,9	53,3	3,0	12,9	10,5	16,1	25,6	17,7

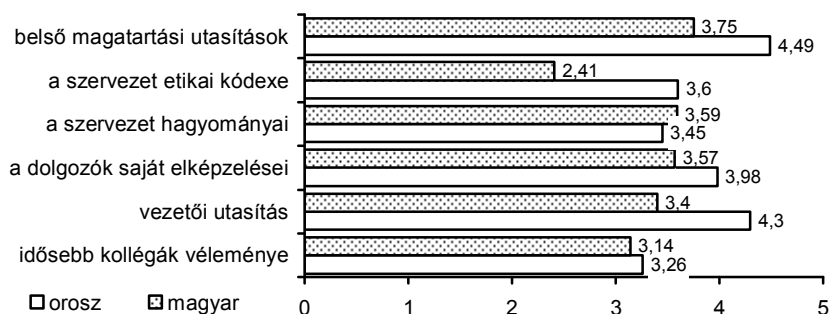
A magyar és orosz vállalatok információcsere-alakulását mutatja következő táblázatunk:

AZ INFORMÁCIÓ FORRÁSA	Általában		Néha		Ritkán	
	M	O	M	O	M	O
A kollégákkal folytatott informális beszélgetésekből	72,8	47,9	19,3	31,9	7,9	20,2
Amikor felveszik a céghez, – orientációs megbeszélésből	53,2	71,9	27,7	18,4	19,2	9,6
Hosszú ideig (1 hónap) tartó beilleszkedési programból	28,1	62,0	31,4	21,3	40,5	16,7
Különleges információs hirdetések-ből/hírlevelekből	21,5	34,9	22,7	26,6	55,8	38,5
A vezetőknek a beosztottakkal folytatott hivatalos beszélgetésekből	56,3	52,8	28,6	32,4	15,1	14,8
A vezetők és a beosztottak közötti informális beszélgetésekből	67,4	23,3	25,1	36,2	7,5	40,5
A munkafolyamat során derül ki	26,5	69,4	46,4	22,5	27,1	8,1
Speciális dokumentumokból (stratégia tervekből, személyzeti-, pénzügyi-, marketing politikából)	18,7	31,4	24,4	28,6	56,9	40,0
Saját belső újságból	15,2	13,7	13,6	18,8	71,2	67,5
A cégre vonatkozó hivatalos dokumentumokból	23,5	14,6	26,8	29,2	49,7	56,2
Más forrásból	23,6	14,3	7,8	28,6	68,6	57,1

### A vállalati magatartásformák

A kialakult gazdag protokoll-politika következtében általánosan és speciálisan is léteznek majdhogya kötelező formulák a magatartásra.<sup>5</sup> A vállalaton belül elvárt viselkedésmód kialakítása történhet: I. vezetői utasításra (4,11%), II. belső magatartási hagyományaira (4,03%), III. a dolgozók saját elképzeléseire a helyes viselkedésről (3,73%), IV. a szervezet hagyományaira (3,54%), V. idősebb kollégák véleményére (3,20%), VI. a szervezet etikai kódexére (2,89%). Legkevésbé a szervezet etikai kódexe meghatározó, mert pl. a vizsgálatban résztvevő vállalatoknál csak 38%-ánál volt kódex – ld. ábránkat.

*Minek alapján határozzák meg a cégen belül elvárt viselkedésmódot?  
(1–5 fokú skálán adott átlagértékek, ahol 5=leginkább meghatározó, 1= legkevésbé meghatározó)*



<sup>5</sup> Görög Ibolya (2007) Protokoll az életem. Budapest. Atheaneum. 2007.

*Milyen tulajdonságokat, érdemeket részesítenek előnyben és ösztönöznek a magyar és az orosz vállalatoknál?*

TULAJDONSÁG	Mindig		Néha		Soha	
	M	O	M	O	M	O
A kötelezettségek maradéktalan teljesítése	84,6	58,8	11,9	37,0	3,5	4,2
A munkaköri kötelek körét meghaladó különleges tett, áldozat	28,6	33,6	61,7	45,5	9,7	20,9
Alkotókészség és kezdeményezőkézség	42,7	26,5	47,7	52,1	9,6	21,4
A munka során keletkezett hibák időben történő feltárása	53,3	16,4	39,6	49,1	7,1	34,5
A cég vezetői iránt tanúsított lojalitás	45,3	14,3	45,4	36,6	9,3	49,1

### A szervezeti klíma feltételei és alakulása

A sokrétű vállalati helyzet feltárásához 21 szituációt vizsgáltunk, ezek gyakoriságát kellett jelölni.

SZITUÁCIÓ	Soha nem fordul elő		Általában nem fordul elő		Általában előfordul		Mindig előfordul	
	M.	O.	M.	O.	M.	O.	M.	O.
Ha a cég sikertelen, megszegik a szabályokat, mindig aktívan folyik a hibás, felelős keresése.	15,2	9,1	33,5	19,0	30,5	43,0	20,8	28,9
Sok munkatárs igyekszik bebiztosítani magát feljegyzésekkel és egyéb írásos dokumentumokkal.	16,7	23,3	31,3	40,8	42,9	29,2	9,1	6,7
Az információ hozzáférhetősége függ a munkatárs pozíciójától ( a főnökség szemében), nem a személy funkciójától.	13,7	22,1	20,8	36,1	<b>52,3</b>	27,9	13,2	13,9
Nem világos, hogy milyen célokat tűz ki a cég maga elé. Sokak számára ismeretlenek a célok.	39,9	42,5	42,4	28,3	14,6	20,0	3,0	9,2
Ha valami hiba történik, nem vétkes dolgozó szerez róla elsőként tudomást, hanem a főnöke vagy a kollégái.	12,6	34,2	45,5	33,3	37,9	18,3	4,0	14,2
A „csoporthoz tartozás” uralkodik.	35,6	43,4	39,3	32,0	22,0	16,4	3,1	8,2
A dolgozók ritkán vállalnak felelősséget a döntéseikért. A meghozott döntésekre nem tekintenek sajátjukként. Gyakori az ilyen hozzáállás: „ Mi van? A főnökség nem tudja, hogy hova vezet mindez?”	25,4	25,6	<b>51,3</b>	36,4	20,3	28,9	3,0	9,1
Tervszerűen és nyugodtan a saját munkájával csak a munkanap végén tud foglalkozni. Ezt megelőzően, mindig van valami fontosabb dolog.	26,3	36,9	40,9	28,7	29,8	24,6	3,0	9,8
A vezetők többsége a vezetéskor nem támaszkodik a kollegialitásra. Közvetlenül vagy közvetve, átvitt értelemben tudunkra adják, hogy a „világos viszonyokat” szeretik, amelynek lényege: „utasítás – végrehajtás”.	19,5	12,4	39,0	30,6	32,3	33,9	9,2	<b>23,1</b>
Amikor a vezetőkről esik szó, általában felfelé mutogatnak: „Ők, odafenn”.	27,2	23,0	39,5	30,3	26,2	27,9	7,2	<b>18,9</b>

A konfliktusok legtöbbször valami apróság mentén alakulnak ki.	11,6	26,2	32,3	23,8	51,5	33,6	4,5	<b>16,4</b>
Az értekezletek, találkozók túlságosan hosszan tartanak és gyakran eredmény nélkül záródnak.	35,4	41,3	39,9	33,9	19,7	21,5	5,1	3,3
Az, hogy a dolgozó mennyire jól, végzi a feladatát, nagyon ritkán derül ki. Sokszor nem is tudja, milyen szempontok alapján fogják értékelni.	27,3	28,9	37,4	35,5	28,3	18,2	7,1	<b>17,4</b>
Nehéz és, szinte lehetetlen új ötleteket keresztülvinni, a munkafolyamatok javítása érdekében.	34,5	32,8	32,0	41,0	27,9	16,4	5,6	9,8
Ritkaságszámba megy a munkához kapcsolódó lelkesedés.	19,3	25,4	43,7	37,7	31,0	23,8	6,1	13,1
Elvileg a dolgozókat két alapvető csoportba lehet sorolni: az „öregék” és a „zöldfülűek”.	40,4	26,2	41,4	23,8	14,1	34,4	4,0	15,6
Sok dolgozó munkatárs bebetonozza magát, a „minden esetre” szóló bebiztosítással foglalkozik – kihasználva erre a beosztás adta lehetőségeket – és éberem örökösök saját jogai megtartása felett.	20,7	22,1	35,9	38,5	37,4	28,7	6,1	10,7
Amikor értékelik a munkát, azt leggyakrabban érzelmi alapon, vagy felületes megfigyelések alapján teszik meg.	23,7	34,4	41,4	27,9	26,3	22,1	8,6	15,6
Sok dolgozót kínozik az a gondolat, hogy miért tanultak annyit, ha nincs lehetőségük a tanultakat alkalmazni. Úgy érzik, hogy nem tudják megmutatni, mire is képesek valójában.	19,3	33,6	46,2	41,8	24,4	18,9	10,2	5,7
A dolgozók gyakran nem veszik tudomásul, hogy az idővesztés és a nem lelkiismeretesen végzett munka veszélyeztetik mind a cég, mind a saját érdekeiket.	15,2	17,2	44,9	36,9	31,3	30,3	8,6	15,6
A dolgozók általában nem akarnak kollektív döntéseken alapuló vezetést. Nem akarják tudni, merre tart a cég, csak azt akarják tenni, amire utasítják őket és nem törődnek azzal, ha az utasítás nem megfelelő.	24,7	31,1	57,1	36,1	15,2	27,0	3,0	5,7

Az oroszországi lehetőségek<sup>6</sup> sokrétűek. Az időségekben például még inkább az együttes döntésekre szorító kollektívizmus él, míg a fiatalokban az önös érdektől vezérelt individualista érzések bontakoznak ki. Az orosz bankszektorban és a szolgáltatásokban jellemzően ez utóbbi tanult réteg található meg, akik – mivel a pénzügy területén és a gyorsan terjedő szolgáltatásokban gyakorlatilag nincs munkanélküliség – bátran továbbállnak, ha nem tetszik nekik valami.

A jó szakemberek hiánya elég magas fizetési szintet generál a piacon, így csak pénzzel nehezen győzhető meg a maradásról. Uralkodó motivációs tényező a karrierépítés, a többség a szakmai előremenetelt viszont kizárólag fölfelé tudja elképzelni, mivel erős a „rangkötődés”. A horizontális karrier-lehetőségek, a munkakör-gazdagítás, illetve -bővítés még nem épül be a karriermenedzsmentbe. Ez elsősor-

<sup>6</sup> Az orosz munkaerőpiac egy magyar HR-es szemével. 2007. december 7. Az orosz vállalatoknál rendkívül erős a hierarchikus szerkezet, így megszokott, hogy külön étkezde van a beosztottaknak és a vezetőknek – mondta Dr. Petuhov Erzsébet, az OTP oroszországi leányvállalatának, az Investsverbanknak a HR-igazgatója egy szakmai rendezvényen. Prezentációjából kiderült: éles eltérések vannak a hazai és az orosz munkaerő-piaci kultúra között [www.mfor.hu/cikkek/Orosz\\_munkaeropiac\\_egy\\_magyar\\_HR\\_es\\_szemevel\\_.html](http://www.mfor.hu/cikkek/Orosz_munkaeropiac_egy_magyar_HR_es_szemevel_.html)

ban azzal magyarázható, hogy az orosz vállalatok szervezeti felépítése – szigorúan hierarchikus. A jelentős hatalmi távolság, a társadalmi egyenlőtlenségek teljesen elfogadottak. A vezetőknek járó kiváltságokat természetesnek tartják. Ennek megfelelően a vezető-beosztott viszonyban nagyon ritka a tegeződés. A piramis jellegű szervezeti felépítés miatt nehezebb a teammunkák szervezése (főleg ha más-más részlegek szakembereinek részvétele szükséges egy projektben). Hasonlóan a mátrix elvű együttműködés nehezen kivitelezhető. Ezért a demokratikus alapokon nyugvó vezetési stílus sem igazán elfogadott, úgy a vezetők, mint a beosztottak részéről. Ez persze azzal is jár, hogy sok a szabály, hatalmas a dokumentumforgalom, hosszadalmasak az egyeztetési folyamatok. Nem ritka, hogy egy középvezető naponta csak elektronikusan több mint 100 levelet kap. Az orosz vállalkozók is elképesztően emocionálisak, ami könnyen irracionális döntéseket is eredményezhet részükről, viszont pont ezért lelkesíteni is jól lehet a dolgozókat.<sup>7</sup> Oroszország helyzetéből adódó előnyeit ismerve, a vállalati kultúrában eléri, bizonyos tekintetben hatékonyság oldaláról meghaladja az európai államokat, a tapasztalható ellentmondások ellenére. A hatékonyságnak nemcsak a dinamikus fejlesztésre törekvés, de az oktatás-képzés területén állandó innováció is további háttérrel biztosít.

---

<sup>7</sup> Oroszország izgalmas és jól fizető terep a menedzsereknek. Londoni fejedelmek vadásznak, hogy a követhetetlen tempóban bővülő orosz vállalatok szakemberszükségletét kielégítsék. Nincs nehéz dolguk: a sokkal gyorsabb karrier lehetősége, és a még ennél is jelentősen nagyobb orosz jövedelmek egyre több szakértőt és vállalkozót csábítanak Moszkvába. <http://www.nol.hu/archivum/archiv-477700>