

# PROJEKT MENEDZSMENT KÜLÖNBÖZŐ KULTÚRÁK KERESZTTÜZÉBEN

Dr. PRÓNAY Gábor  
Pro-COMpass Kft.

I. Távközlési és Informatikai Projekt Menedzsment Fórum,  
Budapest, 1998. április 16.

*Az emberek hasonlóak, csak a szokásaik különböznek jelentősen.  
Confucius, i.e. 551-479*

**KULTÚRA = megoldások**

- ☞ a külvilághoz való alkalmazkodáshoz
- ☞ a belső integrációhoz

**TALÁLKOZÁS KÜLÖNBÖZŐ KULTÚRÁKKAL**

- külföldi vállalatnak szállításkor
- külföldi érdekeltség a vállalatban
- multinacionális vállalat magyar leányvállalatában

# MEGOLDÁSOK MAGYARORSZÁGON

<i>Menedzsment induláskor</i> <i>Beruházás</i>	<b>Külföldi</b>	<b>Magyar</b>
<b>Zöld mezős</b>	Pannon- GSM	Westel 900
<b>Cégvásárlás</b>	LTO-k	MATÁV

# KULTÚRÁK FELISMERÉSE

## Összehasonlítás

- ☞ pl: amerikai optimizmus - magyar pesszimizmus
- ☞ amerikai barátságosság → németek  
franciák  
brazilok

## Előítéletek

saját kultúra = szemüveg  
nyitottság jelentősége

# A kultúra szintjei, jellemzői és felfedezési módjai :

- ☞ Felületen → alkotások, szertartások,  
viselkedés → megfigyelés
- ☞ Közép rétegben → hitek és értékek  
→ interjúk és vizsgálatok
- ☞ Mélyben → feltevések/feltételezések  
→ következtetések, magyarázatok

# 1. Alkotások, szertartások, viselkedés

- ☞ **irodák** (“nyitott”/”zárt” ajtók,  
közös helyiség / külön szobák)
- ☞ **kiváltságok** (étkező, garázs, lift, stb.)
- ☞ **üdvözlési szokások** (személyes/formális, test érintés)
- ☞ **megszólítás** (tegezés/magázás)
- ☞ **kapcsolat építés** (magánélet/munkahely)
- ☞ **öltözködés** (formális/egyéni/dressing down day)
- ☞ **írásos és szóbeli megegyezések**  
(ügyvédszám 100 ezer lakosra:  
US:279, GB: 114, D: 77, F: 29, J: 11)

## 2. Hitek/meggyőződések és értékek

- \* siker kritériumok:
  - minőség - technológia - piacrészesedés
- \* mi a menedzsment ?
- \* megfelelő ember kiválasztása
  - (iskolák, szakmai tudás, anyagi juttatás, overqualification)

# 3. Alap feltételezések

## ◆ külső környezethez való alkalmazkodás

- ☞ **természethez való viszony** (kontroll-fatalizmus, bizonytalanságtűrés, -kerülés)
- ☞ **cselekvés jelentősége** (dolgok maguktól oldódnak meg?, cselekvés - gondolkodás viszonya)
- ☞ **igazság, valóság megítélése**
  - igazság = tények, adatok
  - igazság = tények, adatok + megérzés, összefüggések



## Alapfeltételezések folytatás

### ◆ **belső integráció**

- ☞ **emberi természet** (X, Y elmélet)
- ☞ **feladat/kapcsolatok fontossága**  
(barátért hazudni?)
- ☞ **férfi/női kultúra elvárásai**  
(cselekvés, önmegvalósítás, siker-  
- szociális jólét, biztonság, kapcsolat minőség)
- ☞ **a főnök szerepe** (hierarchia)
- ☞ **egyéni/kollektív szemlélet**

## Alapfeltételezések folytatás

### ◆ kapcsolódó feltételezések (tér, idő, nyelv)

☞ **tér** (távolság, nyitottság/zárkózottság)

☞ **idő** (véges erőforrás szekvenciális felhasználásban - végtelen erőforrás párhuzamos felhasználásban)

- hatalom
- múlt - jelen - jövő

☞ **nyelv** (direkt/egyenes - áttételes)

hallgatás → provokáció vagy kölcsönös bizalom

# Kultúrkörök

- nemzeti kultúrák
- társadalmi-gazdasági kultúrák
- regionális kultúrák
- ipari kultúrák
- vállalati kultúrák
- szakmai kultúrák
- funkcionális kultúrák
- személyes/egyéni kultúra

# Kultúrák konvergenciája ?

## 1. mítosz : a világ egyre kisebbé válik

- ☞ integráció, konvergencia
- ☞ szuverenitás, kultúra megőrzés

## 2. mítosz : management is management

elvek, technikák azonosak

gyakorlati megvalósítás különböző

(egyéni/kollektív gondolkodás,  
szerződéses/tárgyalásos megközelítés,  
egyéni/közösségi felelősség, stb)

# Kultúrkörök nemzetközi vizsgálata

Hofstede : 40 országban, 116 ezer egyéni kérdőív feldolgozásával

↳ Vizsgálati paraméterek :

- **hatalmi távolság** (autokrata ill. paternalista vezetés elfogadásának mértéke)
- **bizonytalanság kerülés** (kockázat kerülés erőssége)

# KULTÚRKÖRÖK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

Hatalmi távolság



# PM ELJÁRÁS ELEMEI

## Célkitűzések

- Végrehajthatóság - felelősség
- Idő - minőség - költség prioritása

# Döntéshozás

## ◆ Ki dönt?

☞ centralizált - legfelső szinten

(bürokratikus - ázsiai)

- Japán: hierarchia és közösség egyeztetése

Board döntés - CEO döntés

☞ decentralizált - koncenzusos

(német, angolszász)

## ◆ Ki van bevonva a döntési folyamatba?

☞ széleskörű részvétel



angolszász

svéd

német



## Döntéshozás folytatás

### ◆ Hol döntenek?

- ☞ formális szervezetben
- ☞ informális helyszínen (folyosó, golf pálya)

### ◆ Mennyi időt vesz igénybe?

- ☞ érdekeltek bevonásának szintje
- ☞ koncenzusra törekvés erőssége

# Szervezet

## Mátrix szervezet

### ◆ Ellenzők:

- ☞ Franciák → egységes vezetés
- ☞ Németek → egyértelműség (szerepek, felelőségek)

### ◆ Vezető

- ☞ Főnök vagy “edző”?

# Tervezés és ellenőrzés

- ☞ Organikus kultúrában a tervezés stratégiai kérdés és ezért hosszabb időtávra (3-5 év) készül a végrehajtók bevonásával
- ☞ Jól olajozott gépezetű és bürokratikus kultúrában a tervezés operatív kérdés, rövid időtávra (1-3 év) készül az érdekeltek kis mértékű bevonásával. Rövidtávú tervek elsődleges célja a bizonytalanságok csökkentése.

- ☞ Költségvetés szerepe más az organikus kultúrában (teljesítés mérése), mint a bürokratikus kultúrában (sok paraméter mellett csak az egyik tényező a költségvetés)
- ☞ Ellenőrzés fontossága : más X és Y elméletben (X elméletben meghatározó, Y-ban a kommunikáció fontosabb)

# Kommunikáció

- ◆ Organikus modellben és japánoknál meghatározó a kommunikáció szerepe.
- ◆ Latin országokban és németeknél az információ áramlás nem meghatározó.

# Emberi erőforrás menedzsment

- ☞ munkatársak kiválasztása (emberi tulajdonságok, specializáció-átfogó tudás, szükséges iskolák, tudás/kapcsolatok)
- ☞ szocializáció (vállalati kultúra befogadása)
- ☞ oktatás-képzés (megszerzés iskolában/munkahelyen, oktatás szükségességéről ki dönt, hogyan tanuljunk és kitől, elmélet és gyakorlat fontossága)
- ☞ teljesítmény értékelés (szaktudás/lojalitás, egyéni/kollektív teljesítmény)
- ☞ jutalmazás és fizetés
- ☞ karrier tervezés

# KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK MENEDZSELÉSE

- Különbségek figyelmen kívül hagyása:  
az üzlet az üzlet

- ☞ Konvergencia a menedzsment gyakorlatban
- ☞ Szabványosítás, integrálás (globálisan)
- ☞ “egy igaz út” felfogása

## Kulturális különbségek menedzselése (folytatás)

### ■ Különbségek minimalizálása

- “A” Globál vállalati kultúra - olvasztó tégely  
pl: ABB gyakorlat
- “B” Kultúrák vállalaton belüli elválasztása  
Célok - megvalósítási mód (szabadon)



### ■ Különbségek versenyelőnyé alakítása

- ☞ marketing előny: helyi igényekre jobb reagálás
- ☞ szakember toborzás: kiváló szakemberek a világ minden részéről
- ☞ költségelőny
- ☞ probléma megoldás: szélesebb perspektívában
- ☞ kreativitás
- ☞ rendszer flexibilitás