

# Kínai munkavállalók motiválásának vezetői kihívásai – kulturális sajátosságok, mint korlátok, és mint lehetőségek<sup>1</sup>

**Juhász István**

Esterházy Károly Főiskola, Eger

**A motiváció, a munkavállalók motiválása egyre nagyobb szerepet tölt be az egyes szervezetek életében. A XXI. század új megoldásokat vár a kínai munkavállalók ösztönzésével kapcsolatban felmerülő új problémákra a munkavállalók vezetőitől is. A jelen tanulmány arra keresi a választ, hogy a Kína gazdaságának fejlődését olyannyira meghatározó emberi erőforrások milyen kulturális sajátosságokkal bírnak, illetve, hogy ezen óriási területű és lélekszámú ország munkavállalói milyen eszközökkel motiválhatóak még jobb, még nagyobb teljesítményre.**

*Kulcsszavak: Kína, kulturális sajátosságok, motiváció, munkaerő, vezetés*

## **BEVEZETÉS**

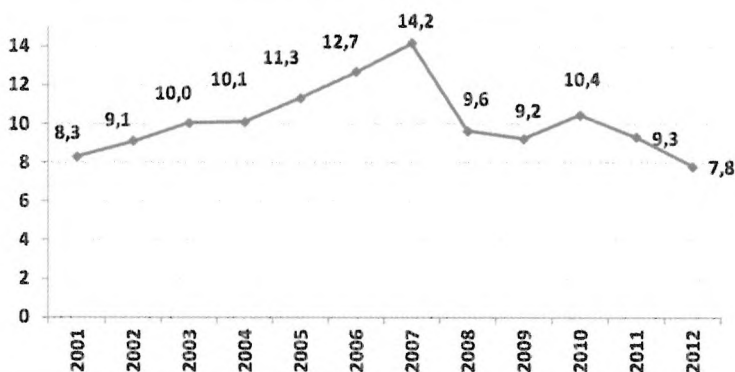
A Kínai Népköztársaság fejlődő és növekvő gazdasággal rendelkezik, mindannak ellenére, hogy a 2008-ban kirobbant világválság és annak következményei ezen ország gazdaságára is rányomta bélyegét. Európai cégek sora terjeszkedik és telepedik meg Kínában, mely országnak az európai gazdaságokra gyakorolt hatása óriási. A kínai kapcsolatok fontosságáról sokat elárul, hogy az Európai Unió és Kína 2010-ben oda-vissza összességében 395 milliárd euró értékben kereskedett egymással, amelynek jelentős része fizikai áruszállítást igényelt, ennek 71,4 %-a kínai áru volt (Európai Parlament 2011).

Választásom azért esett Kínára, mert számos elismert gazdasági szakember szerint a világ gazdaságban betöltött szerepe megkérdőjelezhetetlen, említése elkerülhetetlen. „A legnagyobb tartós növekedési ütemeket Kína és India esetében látjuk...” – fogalmaz Boda György és Virág Imre Ütemválság című tanulmányában (2010, 1089). „A nemzetközi prognózisok szerint a Kínai Népköztársaság 2020 és 2030 között át fogja venni a vezető gazdasági szerepet” (Szretykó 2013) a világban. „Kína a közeljövő nagy szuperhatalma, amely a kollektív nemzeti elkötelezettséget és a meggazdagodást tűzte ki célul...” (Poór 2009, 83). Az ország utóbbi években nyújtott GDP-ben mért gazdasági teljesítményét az 1. ábra szemlélteti.

Kína népességszámának alakulása szintén olyan globális tényező, mellyel a jövőben számolni kell: 2012-ben Kína lakossága 1,354 milliárd fő volt (IMF 2013). A népesség 56 nemzetiséghez tartozik, melynek 92%-a kínai (han), a többiek mongolok, ujgurok, tibetiek, miaok, jik és egyéb népcsoportokhoz tartoznak (KSH 2009). (Meg kell jegyezni, hogy az e heterogenitásból adódó különbségek feltárása túlmutat jelen tanulmány keretein.)

De vajon milyen sajátosságokkal bírnak ezen ország munkavállalói? Milyen, európai ember számára különleges kulturális értékekkel rendelkeznek, hogyan érvényesítik ezeket munkahelyeiken, és ami ennél még inkább fonto-

1. ábra: Kína GDP változásának üteme (%)



Forrás: Saját szerkesztés, IMF adatai alapján (2013)

sabb: hogyan ösztönözhetik vezetőik még nagyobb teljesítményre kínai dolgozóikat?

A vállalkozásoknak a külföldi piacokra és a külföldi kultúrákba történő belépése esetén a helyi értékek adaptálása olyan fontos tényező, melyeket mind a külföldi vezetőknek, mind az egyéb munkakört betöltő munkavállalóknak figyelembe kell venni. Az egyik leglényegesebb szempont más nemzetek emberi erőforrásainak alkalmazásában az, hogy milyen módon motiválják alkalmazottaikat. A hazai ösztönzési rendszerek közel sem biztos, hogy ugyanazt az eredményt hozzák a külföldi leányvállalatnál, mivel ugyanazon motiválási mód más kulturális környezetben teljesen eltérő hatást válthat ki (Lemoine & Jansson 2010). „A délkelet-ázsiai országok nagyon eltérő tulajdonosi és etnikai demokratizáltsági szintjei nagyban befolyásolják az alkalmazott munkaszervezést, a szakszervezeti viszonyokat és a HRM munkahelyi megvalósítását.” (Poór 2009, 83).

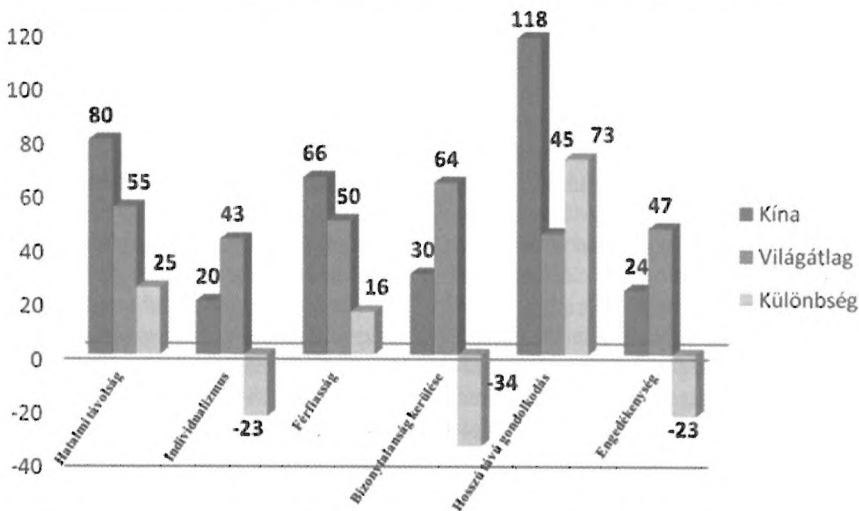
A jelen tanulmány a fenti gondolatokból kiindulva azt célozza meg, hogy bemutassa: napjaink menedzsmentjének milyen vezetői kihívásokkal kell szembenéznie a kínai munkavállalók motiválása során, figyelembe véve a kínai kultúra sajátosságait is. A fenti cél eléréséhez (többek között) az egyik legismertebb és legtöbbet hivatkozott kulturális különbségekkel foglalkozó társadalomtudós Geert Hofstede

munkásságát (Hofstede 1983, 1984, 2011), valamint kulturális elméletének dimenzióit hívja segítségül (Hofstede 2010, 2012). A Hofstede-i dimenziók felhasználásával végzett vizsgálatok tükrében megérthetjük a kínai nemzet munkaerőjének, illetve ezen munkaerő motiválhatóságának lényegét.

Hipotézisem szerint egészen más stratégiát és ösztönzési rendszereket kell alkalmazni az európai és amerikai vezetőknek a kínai munkavállalók motiválása során. Kulturális sajátosságaik ugyanis jelentősen eltérnek a számukra megszokottól. A kínaiak kulturális különbségeit a Hofstede-i dimenzióértékek is jól érzékeltetik: nagyobb a vezetőktől való függés; kollektivistább a munkahelyi légkör; férfiasabb értékek dominálnak a munkahelyen; alacsony kockázatvállalási hajlandóság tapasztalható a beosztottak körében; hosszú távú gondolkodás jellemzi az üzleti tárgyalásokat; valamint visszafogottabb szociális és társadalmi megnyilvánulások fordulnak elő a mindennapokban.

Azonban nemcsak Hofstede, hanem számos más, a témában jártas tudományos kutató munkái is összefoglalásra kerülnek, különös tekintettel arra, hogy a kínai munkavállalókat irányító menedzserek milyen újszerű vezetői kihívásokkal találkozhatnak, ezen munkavállalók motiválása, ösztönzése, vezetése során. Az aktuális kutatási eredmények bemutatásán túl olyan

2. ábra: Hofstede dimenzióértékei Kínában és a világlátlaghoz viszonyítva



Forrás: Saját szerkesztés, Hofstede adatai alapján (2010 és 2012)

következtetések és javaslatok megfogalmazására is sor kerül, melyek a kínai munkaerő teljesítményfokozásának lehetőségeit veszi figyelembe.

### KÍNAI MUNKAVÁLLALÓK MOTIVÁLÁSÁNAK VEZETŐI KIHÍVÁSAI HOFSTEDE DIMENZIÓINAK TÜKRÉBEN

A következő bekezdések azt a célt szolgálják, hogy az egyes Hofstede-i dimenziók lenszéjén keresztül adjanak egy átfogó képet a kínai munkavállalókról és kulturális sajátosságaikról. Teszik mindezt úgy, hogy több, a témában jártas szerző kutatási eredményeit integrálják (Marosi 2003, Csath 2008, Váradi 2008, Lemoine & Jansson 2010, Szretykó 2013). (Terjedelmi korlátok és a dimenziók közismertsége miatt azok magyarázatától most eltekintek, ellenben a dimenziók kínai értékeinek világlátlaghoz fűződő viszonya bemutatásra kerül az alábbi 2. számú ábrán.)

Kínában magas a *hatalmi távolság* mértéke (Hofstede 1984), ami nagy hierarchikus rendet takar, mivel a hatalom a hierarchia csúcán lévő néhány ember kezében összpontosul. A kínai vezetők hatalma megkérdőjelezhetetlen, egy szervezet

élén a vezető gyakorlatilag „mindenható”. Szretykó (2013) szerint a kínai vállalatok élén álló vezető hatalma abban nyilvánul meg, hogy a beosztott nem kérdőjelezheti meg a vezető utasításait, azokat igyekeznek maradéktalanul követni. Ugyanerre a következtetésre jut Váradi is (2008), aki szerint a konfucianizmusban oly nagyra értékelt harmónia egyik alapfeltétele, hogy a vezető magasabb szinten helyezkedjen el a beosztottnál, és annak véleményét, utasításait nem kérdőjelezheti meg a munkavállaló. Így egyfajta paternalista szemléletmód figyelhető meg a kínai vállalatoknál, ahol a vezető minden kérdésre tudja a helyes választ, mentesítve a döntés terhe alól beosztottait és vállalva akár a rossz döntés következményeit is. A munkavállalók olyannyira lojálisak vezetőikhez, hogy igyekeznek a még mindenki számára egyértelműen hibás vezetői utasításokat is maradéktalanul követni. Ezzel próbálják megóvni a számukra oly fontos „arc” kultúráját, ami egyfajta megtiszteltetést, társadalmi elismerést jelent (Szretykó 2013). „A kínaiak sokkal hatékonyabban működnek csoportban, névtelenül, mintha nevüket felvállalva, egyénileg kéne ezt megtenniük. (Egyértelmű tehát, hogy a kínaiak esetén a nyugatitól eltérő ösztönző

rendszerre van szükség a foglalkoztatás során.)” (Váradai 2008, 32).

Az individualizmus/kollektívizmus mezőben azt látjuk, hogy a kínai üzleti kultúra leginkább *kollektivista* gondolkodásmóddal van átitatva. Jó példa erre a guanxi kultúrája. A guanxi egyfajta egymással szembeni jóindulatot jelent, amelyben a win-win gondolkodás elemeit lehet felfedezni. „Te is jól jársz – én is jól járok” szemlélet. Csath (2008, 300) szerint a guanxi versenyelőnyt jelenthet azok számára, akik élni tudnak vele. A guanxi egyfajta testvériességet (mely tipikus kollektivista vonás) és igazságosságot is takar, amit feltétlenül figyelembe kell venni a vállalkozások vezetőinek is, mivel motivációs szerepe az üzleti életben megkerülhetetlen. Motivációs tényező a pénz és a főnökkel való kapcsolat minősége is, melyek a vállalat felé irányuló lojalitásban nyilvánulnak meg: „Hacsak az alkalmazott és a vezetés közötti kapcsolat nem nagyon szoros, akkor a pénz lesz az abszolút döntő tényező, és egy jobb fizetésért könnyedén otthagyja a céget az illető, hiszen a magasabb kereset a legbelső csoport, a család érdekét szolgálja (szintén kollektivista vonás). Ez a jelenség a javuló életminőségnek, bővülő lehetőségeknek és a nyugati befolyásnak a hatására egyre gyakoribb. Ha azonban a főnökkel szoros a kapcsolat, akkor a pénz szerepe elhanyagolható lesz, hiszen a közeli körbe tartozó személy érdeke az, hogy az alkalmazott maradjon” (Váradai 2008, 35). A kollektivista beállítódásból adódóan, a motiválásban igen nagy szerepe van a kínai munkavállalók személyes érdekei előtérbe helyezésének. „Családi vállalat esetén megvan a kellő motiváció a minőségi és hatékony munkavégzésre, hiszen a bevétel ennek a függvénye, és a hatékonyabb munka által a család is több forráshoz jut. Kellő motiváltság esetén kevés szorgalmasabb, tájékozottabb, szemfülesebb munkavégző akad a kínaiaknál. Igaz ez a multinacionális vállalatok csúcsvezetőitől kezdve egészen a külföldön szerencsét próbáló, saját vállalkozásba kezdő kínaiig.” (Váradai 2008,

38). Ellenkező esetben viszont folyamatos ellenőrzésre és kontrollra van szükség, hogy a munkavállaló megfelelő színvonalon teljesítse feladatát.

A nőiesség/férfiasság dimenziójában azt látjuk, hogy kínai munkavállalók motiválásában egyértelműen a *férfi* értékeknek megfelelő eszközök használatával érhetnek el sikereket a vezetők. Így a nyereség, a pénz hajszolása, a vállalat munkatársainak kizsákmányolása a vagyoni felhalmozására való törekvés, mind-mind meghatározóak a kínai vállalatok és munkavállalók motiválása során. Extrém esetben a célok elérésében megjelenik a család, a kormánnyal való szembehelyezkedés, az adócsalás, a korrupció, a guanxi kenőpénzzel való megolajozása is (Marosi 2003). A pozícióknak és rangoknak, titulusoknak (melyek további maskulin értékek) és a hozzájuk kapcsolódó tiszteletnek szintén meghatározó szerepe van a dolgozók ösztönzésében. Itt kell megemlíteni az extrém mértékű költségeket is, mely az üzleti partner luxuscikkekkel történő elkápráztatását és ezzel üzletkötésre történő motiválását jelenti. (Váradai 2008). A maskulinitás előtérbe helyezése és a feminitás elnyomása megjelenik a nők gazdasági szerepvállalásának ösztönzésében is, melyet elősegít az egy gyermek vállalását előtérbe helyező „egyke politika”. Mindez lehetővé teszi, hogy a kínai nők ne csak a gyermekevelésben és a háztartás vezetésében, hanem az üzleti életben is kiteljesedjenek.

A hatalmi távolság értéke a kínai szervezeteken belül igen magas, ami hatással van a *bizonytalanság kerülésének* megítélésére is. A hatalommal nem rendelkező emberek

„Az individualizmus/kollektívizmus mezőben azt látjuk, hogy a kínai üzleti kultúra leginkább kollektivista gondolkodásmóddal van átitatva. Jó példa erre a guanxi kultúrája. A guanxi egyfajta egymással szembeni jóindulatot jelent, amelyben a win-win gondolkodás elemeit lehet felfedezni.”

egy ilyen társadalomban elfogadják és tudják, hogy a társadalomból csak néhány ember rendelkezhet hatalommal (Hofstede 1983). Az ilyen típusú társadalmakban a jutalmazni kívánt emberek hatalmuk megnövelésével jutalmazhatóak igazán. Ezt a tényt a kínai alkalmazottak motiválása során szigorúan figyelembe kell venni. Mivel a kínai érték ennél a dimenzióánál nem egyértelműen magas vagy alacsony, ezért figyelembe kell venni azt is, hogy a kínaiaknál a „csoporton kívüli”-ségben való gondolkodás hiánya azt jelzi, hogy magas fokú bizonytalanságkerülésre is hajlamosak lehetnek (Hofstede 1983). Egy olyan személy, aki egy bizonytalanságkerülő társadalomba tartozik kevésbé hajlamos kockázatot vállalni, szívesebben rendeli alá magát a társadalom szabályainak. A bizonytalanság nagyfokú kerülése miatt a vezetőknek kétszer is meg kell gondolniuk a döntéseiket arra vonatkozóan, hogyan motiválják kínai munkavállalóikat (Lemoine & Jansson 2010). A kínai bizonytalanságkerülés arra is utal, hogy sokszor halogatják a konkrét válaszadást a nyílt nemleges válasz helyett, ami azokból a nyugati emberből értetlenséget válthat ki, akiknél az „idő pénz” elve érvényesül (Várad 2008).

A *hosszú és/vagy rövidtávú gondolkodás* dimenziója Konfuciuszhoz és tanaihoz is köthető (angolul Confucian Dynamism Index-nek is nevezik), aki hangsúlyozta a rend, az egység és a harmónia fontosságát, ami tartást, kitartást, hosszú távra történő gondolkodást takar, de itt kell megemlíteni a vezetők, feljebbvalók tiszteletét és a másokkal való törődés értékeit is. Az egypártrendszerű Kínában a pártnak fontos az olyan jellegű tanítás, amely arra ösztönzi az állampolgárokat és a beosztottakat, hogy fogadják el helyüket a társadalomban és ne kérdőjelezzék meg a párt, illetve a vezető hatalmát (Csath 2008). Egyértelmű, hogy a kínai kultúrára a hosszú távú orientáció a jellemző, amit jól példáz az, hogy egy üzleti tárgyalás esetében is legalább akkora súllyal esik latba a személyes benyomás, mint a konkrét üzleti ajánlat. „A kínaiak,

bár nagyon érzékenyek az árakra is, csupán a kedvező árajánlat miatt nem fognak a megbízhatatlannak tűnő potenciális üzletféllel megegyezni, hiszen elsődleges céljuk nem az azonnali, gyors megtérülés, hanem a biztos, kellemes, hosszú távú együttműködés kialakítása. Éppen ezért, ha sikerül pozitív képet kialakítani magunkról a kínaiak felé, akkor, ha az ár kérdésén meg is bukik az aktuális üzlet, a jövőbeli együttműködési lehetőségeknél gondolni fognak ránk.” Mivel a munkatársak, alkalmazottak, üzleti partnerek kiválasztásánál sokszor a személyes tényezők dominálnak, ez is azt bizonyítja, hogy a kínaiaknak a hosszú távú együttműködés, megtérülés fontosabb, mint a rövidtávú. (Várad 2008, 44-45).

Az *engedékenység/visszafogottság* közül utóbbi leginkább a kelet-európai, a muszlim és az ázsiai országokra jellemző. Kína maga 24-es értékével ezen utóbbi csoportba tartozik. A dimenzió alacsonyabb értékeit elérő országokat jellemzi az igazán boldog emberek alacsony száma; egyfajta tehetlenség érzése (ami akkor következik be, ha nem a saját feladataikkal foglalkoznak); a szólásszabadság nem annyira fontos sem a magánéletben, sem a cégek világában; a szabadidőnek nincs akkora jelentősége, a sport kevésbé népszerű (Hofstede 2011). A munkahelyeket illetően a szigorúan betartandó szabályok és normák a meghatározóak, ezek között a keretek között kell és lehet érvényesülni a munkavállalóknak.

## **KÍNAI MUNKAVÁLLALÓK MOTIVÁLÁSÁNAK VEZETŐI KIHÍVÁSAI – A TOVÁBBI KUTATÁSOK TÜKRÉBEN**

Az alábbiakban olyan, a munkaerő motiválásával kapcsolatos tanulmányok kerülnek bemutatásra, melyek – bár olykor ellentmondanak egymásnak, mégis – érdekes vetületét adják a kínai társadalom kultúrájának. A kínaiak motiválásában történő változást számos tanulmány előrevetíti, melyek szerint az anyagi ösztönzők szerepe növekedik és a politikai-ideológiai megközelítés fontossága pedig csökken. A mohóság és

a vállalati identitás felépítésének aktuális gyakorlata az alkalmazottak motivációjával kapcsolatban ugyanazt a tendenciát mutatja, melyet D'andrade és Strauss (1992) fejtettek ki: „a kulturális modelleket motivációs tényezőként kell felfogni”. King-Metters és Metters (2013) tanulmányában, mely összesen 241, a szállodaiiparban foglalkoztatott munkavállalót vizsgált Hofstede kérdőívvel, három fontos megállapítást tesznek a kínai alkalmazottakról a meginterjúvált nyugati menedzserek:

- akár egy másik cég által kínált kevéske béremelés is munkahelyváltáshoz vezethet, nem lojálisak a céghez,
- hiányzik belőlük a kezdeményezőkészség,
- hüen követik a szabályokat, még akkor is, ha azok gyakorlatilag lehetetlenné teszik a munka elvégzését.

Child (1994) megjegyzi, hogy magának a munkafeladatnak a pontos leírása csekély mértékű motivációs erővel bír a kínai munkavállalókra nézve, de egyfajta biztosíték azzal szemben, hogy megkérjék őket plusz és eddig ismeretlen feladatok elvégzésére, valamint az ellen, hogy túlórázniuk kelljen. Sokkal inkább egyfajta védelemről (védekezésről) van itt szó, mint magának a *bizonytalanságnak* a kerüléséről. Ami a külső jutalmazásokat illeti, megfigyelték, hogy a kínai gazdasági reformerek nagy hangsúlyt helyeznek az anyagi ösztönzőkre, hogy termelékenységet stimuláljanak. Ezeket az eredményeket megtalálhatjuk Henley és Nyaw (1987) tanulmányában is, melyben azt írják, hogy a kínai dolgozók nagyobb hangsúlyt helyeznek az olyan anyagi ösztönzőkre, mint például a fizetésemelés és a prémium, és kevesebbet az olyan nem anyagi hatásokra, mint például az elismerés vagy a hónap dolgozója díj.

„A motivációt kutató szakemberek között általános az az álláspont, hogy minden embernek nemzetiségtől függetlenül vannak céljai ... Az eddigi kutatások szerint az amerikai munkavállalók leginkább pénzzel motiválhatók, de a munka tartalma,

érdekesége sem elhanyagolható szempont a számukra. Az ázsiaiak esetében pedig az elvégzendő munka és a munkavállalók közötti összhang szerepel a motivációs tényezők listájának első helyén.” (Szretykó 2013).

Daouda (2009) tanulmányában az alábbiak olvashatók: „a munkavállalókat lehet jutalmazni teljesítményük alapján (méltányosság törvénye), egyenlően (egyenlőség törvénye), és szükségleteik alapján (szükséglet törvénye)”. Általánosságban elmondható, hogy a méltányosság törvénye megszokott az individuális kultúrákban, míg széles körben alkalmazott a kollektivistákultúrákban (így Kínában is). Az 1950-es évektől az 1980-as évekig Kína gazdasági tevékenységének valamennyi aspektusát a kormány tervezte meg, ellenőrizte és működtette. Nem volt magántulajdon vagy magánvagyon, és ebből kifolyólag semmilyen egyedi haszonszerzési lehetőség sem motiválta az egyéneket vagy társaságokat. A kormány mindenkinek adott egy szeletet a tortából. Ha bárki többet szeretett volna kapni, mint amennyit megszabtak neki, az a rendszer megkerülését jelentette, és azt, hogy belekerült egy olyan juttatási láncba, amely speciális előnyöket biztosít. Az embereket arra kényszerítették, hogy feladják egyéni érdekeiket a társadalmi érdekek miatt. Az együttműködés, az egymásrautaltság, a csoportcélok, melyek a csoporton belüli harmóniáért felelősek, ennek hatására alakultak ki Kínában. Az egyén sikere főként a csoport munkáján alapul, így a munkavállalók úgy érzik, egy személy nem kérhet csak és kizárólag magának jutalmat. Amikor a kínai vezetők meghatározzák a fizetéseket, nem feltétlenül veszik figyelembe az alkalmazottak munkatapasztalatát és iskolai végzettségét. A kollektívizmus elve tükröződik motivációs rendszerükben.

A jutalmazó motivációs technikákhoz képest egyre kisebb szerepe van a politikai vagy ideológiai megközelítésből eredő motiválásnak (Child 1994; Jackson & Bak 1998). Másrésről a vállalattal való azonosulást és

a vállalati kultúra fejlesztését előszeretettel támogatják a mai kínai szervezetek, mivel ezek igen fontos szerepet játszanak a dolgozók motiválásában (Child 1994). A vezetői, menedzseri szerepek modellként történő bemutatása szintén hozzájárul a munkavállalók belső motiváltságának kialakításához és fejlesztéséhez (Jackson & Bak 1998).

Hong (2000) a kínaiak munkájának motiválhatóságáról szóló tanulmányából világossá válik, hogy a fizetés és jutalmazás nem játszik már akkora szerepet az ösztönzésben. Sőt, a dolgozók az alábbi esetekben szembesültek a díjazást érintő igazságtalansággal és ésszerűtlenséggel:

- a korábbiakhoz és a jelenlegi hosszú távú munkához képest kevesebb fizetést kaptak,
- mindenki ugyanazon a csoporton belül ugyanazt a tevékenységet folytatta, mégis volt, aki több, volt, aki kevesebb pénzt kapott,
- ha a csoporton belül valaki elkedzkedett, az csak munkájának mennyiségében jelentett változást, bérezésében nem,
- a vezetők benyomásai alapján történt az elvégzett munka díjazása.

Hong továbbá olyan fontos tényezőkre is hangsúlyt helyez a kínaiak motiválásakor, mint a kínaiak fejében lévő racionalitás és emocionalitás különleges kapcsolata, a vezetők szerepmmodelljeinek különleges hatása a kínaiak tanulási folyamatainak megkönnyítésére és a vállalati kultúra fejlesztésére.

Miles (2010), úgy látja, hogy az általa vizsgált vállalatok esetében kezdetben a kínai igazgatókkal a modern motivációs megközelítésekről beszéltek és nagy hangsúlyt helyeztek a premizálásra és egyéb haszon tényezőkre a munkavállalók ösztönzése során. A későbbi megbeszéléseken azonban jelezték, hogy egy további tényezőt kellene alapul venni a munkavállalói hozzáállás ösztönzésének eszközeként, ez pedig nem más, mint a vezető és a dolgozó közötti kapcsolat minősége. A vezetők jelezték,

hogy még akkor is, ha a dolgozó azt hiszi, hogy meg tudja csinálni, amit kértek tőle (1 tényező); a vezető betartotta azt, amit a feladat elvégzéséért ígért, (2 tényező); és a jutalom, amit felajánlottak elég értékesnek tűnt (3 tényező), a dolgozó valószínűleg még akkor sem tesz a dolgok eléréséért további erőfeszítéseket. Kínai környezetben a meghatározó tényező az egyéni dolgozó és vezetője közötti kapcsolat minősége volt. A Shanxie provinciából származó egyik vezető szavaival élve: *”Még akkor sem mondom ellent a vezetőmnek, ha nem akarom elvégezni az adott feladatot, mert kedvelem azt a személyt, aki ezt kérte tőlem. Ez a legfontosabb tényező a motiválásomban.”* (Miles 2010). Az előbbieken megemlített „kedvel” kifejezés kiterjed a vezetőkhöz vetett bizalomra is, aki biztosítja a megígért jutalomhoz való hozzájutást. Így ez a dolgozó egy személyes „birodalomba”, egy minőségileg más kapcsolati síkba lép be. A felmérésben résztvevő vezetők szerint, kínai környezetben ez a tényező jelenti a motiváció valódi vezetői alapjait. A nyugati modellben jelenlévő egyéb tényezők akkor kerülnek előtérbe, amikor ez a pozitív kapcsolat már kialakult. A válaszadók által megadott néhány esetben előfordult az is, hogy annak ellenére, hogy az ígért jutalom egyértelműen a dolgozók érdekeit szolgálta, és meg is volt ahhoz a képességük, hogy a feladatot végrehajtsák, mégis megtagadták annak elvégzését. Mikor ellenállásuk fölül kérték őket, azt válaszolták, hogy nem érezték magukat közel ahhoz a vezetőhöz. Ezekből az esetekből és következtetésből kiindulva, a kínai szervezeteken belüli hatásos ösztönzési módjai a 1. táblázatban lettek összefoglalva.

A teljesítményértékelés szintén egyik lényeges eleme a dolgozók motiválásának, mellyel kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy „fontos szempont az ázsiai kultúrákban az „arcmegörzés” és a harmónia fenntartása, ami miatt nem lehet egyenesen, mások jelenlétében közölni a munkavállalók értékelésének eredményét” (Szretykó 2013, 9). „Mivel a kínaiak nem szoktak hozzá a

1. táblázat: Kínai környezetben megvalósuló ösztönzés

A munka elvégzésére való képesség	Vezetői szavai	A jutalom vonzereje
Képességek, tudás. Eszközök, támogatás.	A vezetői megbízhatóság és támogatás előzményei.	A jutalmazás és a haszon megfelel-e a dolgozó igényeinek.
1 tényező	2 tényező	3 tényező
<b>A dolgozó és a vezető közötti kapcsolat</b>		
A dolgozó és a vezető közötti személyes szinten jelenlévő szimpátia és tisztelet érzése.		
<i>Forrás: Miles 2010</i>		

direkt kritikához, ezért nagyon érzékenyen kell bánni velük. Nem mondhatjuk nekik egyenesen és közvetlen nyelven, hogy vacak munkát végeztek. Ha valaki ezt teszi, óriási hibát követ el...” (Csath 2008, 151).

Hogyan lehetne a kínai munkavállalókat motiválni? – kérdezi Jackson és Bak (1998) és az alábbi javaslatokat teszik:

1. Szabályok végrehajtása (a szerepleírás és a szervezeti irányvonalak legitimitásának elfogadása): fontos, hogy a munkát olyan jól meghatározott paraméterek köré építsék fel, melyeket jól dokumentáltak és jól kommunikáltak, mind a munkavállalók mind a munkáltatók elfogadtak, és hangsúlyt helyeznek mind a munkavállalói szerep védelemre mind a feladat teljesítésére.
2. Külső jutalmazás (ösztönzők alkalmazása a kívánt teljesítmény eléréséhez): a fizetési rendszernek a rangidősségen és a lojalitáson keresztül meg kell őriznie a jutalmazás erős elemét, mint például a „valakihez tartozni akarás érzése”, lakhatási támogatás, stb.
3. Internalizált motiváció (a szervezeti és politikai kulturális tényezők internalizálása): hatásos rávezetésen és későbbi tréningprogramokon keresztül hangsúlyt kell helyezni a szervezeti identitás kiépítésére azért, hogy fejlődjenek azon a téren, ahogy az eseményeket kezelik; valamint azon vezetők fejlesztésére is oda kell figyelni, akik például szolgálhatnak a munkával kapcsolatos hozzáállás fejlesztésében és megváltoztatásában.

4. Belső motiváció (a munka belső vonzereje): a szervezettel kapcsolatos lojalitás és identitás fejlesztésének érdekében. Előfeltétele a teljes munkakör felé irányuló pozitív attitűd és belső motiváció. A dolgozónak látnia kell a „szamárlétrát” maga előtt, mely később hatékony szerepmodellként szolgálhat.

A 2. táblázatban kerül bemutatásra (Várad 2008), hogy melyek a képzett munkaerő megtartására használt legfőbb (motivációs) eszközök és, hogy azok (Tian 2007, 210-218) leginkább az individualista vagy kollektív kultúrát jellemzik-e (Heidrich 2001, 74-78). Érdekes módon annak ellenére, hogy egy kollektivisták társadalomról van szó, a táblázatból kiderül, hogy „a képzett munkaerő megtartására irányuló legfontosabb eszközök az individualista kultúrákra jellemzőek” (Várad 2008, 38). A felsorolás az egyes tényezők fontossági sorrendje szerint készült.

Várad összegzése szerint (2008, 44) a kínaiak esetében „a kemény munka fő motivációja nem elsősorban a teljesítmény, hanem a csoport tiszteletének, elfogadásának kivívása, és a család jóléte”.

A kínai munkaerő esetében fontos bemutatni Walker (2010) kutatását (3. táblázat), mely a kínai munkahelyi értékeket veszi górcső alá. A legérdekesebb és jelen tanulmány szempontjából legfontosabb értéket, a motivációt az első értéként mutatja be a Walker. A táblázat szerint, a kínaiakat inkább a csoport, mint az egyéni teljesítmény motiválja.



2. táblázat: Tényezők a munkaerő megtartása, ösztönzése szempontjából

Tényezők fő csoportjai	Tényezők	Tényezők jellemzői	Tényezők jellege
Anyagi jellegű kompenzáció, juttatások	Fizetés	Legnagyobb a jelentősége.	Individualista
	Bónusz	Egyéni teljesítményhez, eredményhez, egy feladat elvégzéséhez kötődik.	Individualista
	Részvény elővételi jog	Nemzetközi vállalatok esetén nehezebben kivitelezhető, de megoldható. Gyakran a felső vezetés részére biztosítják.	Individualista
	“Golden handcuffs” (szó szerinti fordítása: „arany bilincs”)	Népszerű eszköz. Általában szerződéshez köthető. Pl. ha a munkavállaló teljesíti a kikötött időtartamot, megkapja hat havi fizetését.	Individualista
	“Iron handcuffs” (szó szerinti fordítása: „vasbilincs”)	Díjak, melyeket az alkalmazottnak kell (vissza)fizetnie a vállalat felé, amennyiben a szerződés lejártá előtt távozik.	Individualista
	Társadalmi járulékok fizetése	Különbőféle járulékok fizetése az állam felé.	Individualista
	Egyéb kompenzációk	Például hitel nyújtása az alkalmazottnak, ajándékok stb.	Individualista
Előrelépés biztosítása	Továbbképzések	Négy fajtája van: - vállalaton belüli - vállalaton kívüli - tengerentúli - egyetemi továbbképzés	Individualista / kollektív
Nem kézzelfogható tényezők	Munkahelyi hangulat	Főnökkel való kapcsolat	Kollektív

Forrás: Váradi 2008

3. táblázat: Munkahelyi értékek Kínában

Érték	Kína
Motiváció	A kínaiakat inkább a csoport, mint az egyéni teljesítmény ösztönzi.
Döntéshozatal	A döntéshozatal erős centralizációja és a felelősségvállalás decentralizációja jellemző. Fent és lent szélsősége és az erős hierarchia figyelhető meg.
Tekintély forrása	Titulus, pozíció, tapasztalat, kapcsolatok.
Idővonalak	A célok és határidők meghatározottak. Bár a határidőket általában rugalmasan kezelik, ha előre nem látható külső események kerülnek felszínre.
Konfliktuskezelés	Kevesebb nyilvánvaló metódus használata a nézeteltérés kifejezésére.
Szervezeti struktúra	A kínai gazdaság fejlődésével egyre különbözőbb, magán- valamint külföldi működésű cégek sokasága jelenik meg, valamennyi cég szervezeti struktúrája egyre rugalmasabb és decentralizált.

Forrás: Walker 2010

## A KÍNAI MUNKAVÁLLALÓK MOTIVÁLÁSÁNAK VEZETŐI KIHÍVÁSAI – ÖSSZEFOGLALÁS

Melyek a kínai munkavállalók motiválásának legfontosabb kihívásai? A helyes választ még a fenti kutatások ismeretében is igen nehéz megadni, mivel az nagyon sok tényezőtől és körülménytől függ. A motiválás a kultúrán túlmutató tényezők tekintetében függhet a projektől; a munka feltételeitől; attól hogy valaki egyedül vagy csoportban fog-e majd dolgozni; a munka helyszínétől; de függhet az illető személyiségétől; a munkahely, valamint az alkalmazott nemzetiségétől; és nem utolsósorban egyéni belső driver-eitől.

Minden valószínűség szerint a kínai dolgozó a vállalat részévé akar válni, takarékos és állhatatos lesz (a kínaiak adták a leginkább hosszú távú gondolkodásra utaló választ Hofstede kérdőívében – 118 pontérték). Továbbá, a „kínai nemzet a világ egyik legkollektivistább nemzete, így a munkáltató-munkavállaló kapcsolata morális értelemben értelmezhető úgy, mint egy családi kötelék” (Heidrich 2006, 26). A kínai vezetés csoportok irányítását jelenti és nem egyének irányítását, tehát ezt is figyelembe kell venni a dolgozók kiválasztása során. A vezetők várhatóan határozottak és magabiztosak lesznek.

A motiváció terén a kínaiak számára nagy jelentőséggel bír az, hogy megtanulják, hogyan kell bizonyos dolgokat elvégezni, és fontos nekik a diploma megszerzése, mert ezzel magasabb státuszcsoporthoz léphetnek. Számukra nagyon fontos a harmónia megtartása és a közvetlen konfrontációk elkerülése a munkahelyen. A kínai viszonylag férfias nemzet, így a kínai férfiak öntudatosak, ambíciózusak, kitartóak és azért élnek, hogy dolgozhassanak. A kínai szervezetekben nagyon erős a hierarchikus rend, ahol a hatalom a hierarchia csúcsán lévő néhány ember kezében összpontosul (Heidrich 2006). A kínaiak a méltányosságra és a kollégák közötti teljesítményre is nagy hangsúlyt fektetnek. Jobban szeretik a társadalom szabályait vagy az őket körül-

vevő emberek mintáit követni (Lemoine & Jansson 2010). Jackson és Bak (1998) szerint a kínai munkaerőt az alábbi tényezőkkel lehet ösztönözni: szabálykövetés, külső jutalmak, internalizált motiváció, belső motiváció.

Az összegzés végén el kell mondani, hogy bár a tanulmány során bemutatott motivációs kutatásoknak olykor egymásnak ellentmondó eredményei vannak, alapvető dolgokban megegyeznek:

- Kollektivista nemzetről lévén szó a munkahelyi kudarcot és sikert sokkal inkább a kollektívának és nem önmaguknak tulajdonítják.
- A nemi egyenlőtlenség is elfogadott, preferálják a férfiasabb vonásokat, melyet a munkahelyen el is várnak a beosztottak a vezetőiktől. A jó vezető így kellő férfias dominanciával, autokratikus módon kiadott csoportfeladatokkal tudja leginkább motiválni munkatársait.
- A *hosszú távú gondolkodás* kategóriájában a kínaiak toronymagasan vezetnek, megőrizve ezzel a dimenzió Konfuciuszhoz köthető gyökereit. Esetükben motiváló ereje lehet a munkahelyi kitartásra való ösztönzésnek és a változó körülményekhez való alkalmazkodás elismerésének. A vezetőknek tehát a motiválás terén a fenti értékeket kell szem előtt tartania és motivátorként használnia.

„Minden valószínűség szerint a kínai dolgozó a vállalat részévé akar válni, takarékos és állhatatos lesz [...]. Továbbá, a «kínai nemzet a világ egyik legkollektivistább nemzete, így a munkáltató-munkavállaló kapcsolata morális értelemben értelmezhető úgy, mint egy családi kötelék».”

A jövőben az Egyesült Államoknak és Európának tehát nemcsak azzal kell számolnia, hogy országaikban még inkább megjelennek a kínai vállalkozások, hanem azzal is, hogy ezen vállalkozásokkal együtt egy fiatal, szorgalmas, kreatív kínai munkavállalói csoport is feltűnik a munkaerő-piacon. Amennyiben ezeket a munkavállalókat akár belföldön, akár külföldön foglalkoztatni kívánják az amerikai és európai vállalatok, akkor jobb, ha nemcsak ezen nemzetek kultúráját, hanem munkavállalóik motiválásának lehetőségeit is ismerik.

## JEGYZET

1 Ezúton szeretném köszönetemet és hálámat kifejezni Dr. Heidrich Balázsnak, a Budapesti Gazdasági Főiskola Menedzsment és Emberi Erőforrások Intézet vezetőjének a publikáció elkészítése során nyújtott kritikai észrevételeiért, javaslataiért, töretlen és önzetlen támogatásáért. Köszönet illeti továbbá Réthi Gábort, a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának tanársegédjét egyes, a publikációhoz kapcsolódó szakirodalmak feldolgozásában nyújtott segítségével.

## HIVATKOZÁSOK

Boda Gy. – Virág I. (2010), „Ütemvakság”, *Közgazdasági Szemle*, LVII 12, 1087–1104. old.

Child, J. (1994), *Management in China during the Age of Reform*, Cambridge: Cambridge University Press

Csath M. (2008), *Interkulturális menedzsment – Vezetés eltérő kultúrákban*, Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó

D'andrade, R. and Strauss, C. (1992), *Human Motives and Cultural Models*, Cambridge: Cambridge University Press

Daouda, C. (2009), *Culture differences in business relations: the case of China and Africa*, <http://www.articlesbase.com/international-business-articles/culture-differences-in-business-relation-the-case-of-china-and-africa-1483226.html>, (Letöltve: 2013. október 30.)

Európai Parlament (2011), *EU-Kína kereskedelem: eltolódott egyensúly*, [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu), (Letöltve: 2013. október 17.)

Heidrich B. (2001), *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*, Budapest: Human Telex Consulting

Heidrich B. (2006), *Intercultural Management*, Miskolc: Miskolci Egyetem

Henley, J. S. and Nyaw, M. K. (1986), “The development of work incentives in Chinese industrial enterprises: material versus non-material incentives”, In: Warner, M. (Ed.) *Management Reforms in China*, London: Frances Pinter

Hofstede, G. (1983), “The cultural relativity of organizational practices and theories”, *Journal of International Business Studies*, 14 2, pp. 75-89

Hofstede, G. (1984), *Culture's Consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications

Hofstede, G. (2010), Geert Hofstede weboldala; <http://www.geert-hofstede.com/>, (Letöltve: 2013. december 15.)

Hofstede, G. (2011), Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2., The Berkeley Electronic Press

Hofstede, G. (2012), Geert Hofstede weboldala; <http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix>, (Letöltve: 2013. október 16.)

Hong, J. (2000), *Work motivation in the context of culture and activity - A study of foreign and local enterprises in South China*, Center for Activity Theory and Developmental Work Research: University of Helsinki and South China Normal University, [http://www.spe.org/spe-app/spe/twa/vol3/no1/soft\\_skill.htm](http://www.spe.org/spe-app/spe/twa/vol3/no1/soft_skill.htm), (Letöltve: 2013. január 5.)

IMF (2013), *World Economic Outlook Database*, International Monetary Fund, April 2013, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/weo-data/download.aspx>, (Letöltve: 2013. október 03.)

Jackson, T. and Bak, M. (1998), “Foreign companies and Chinese workers: employee motivation in the People's Republic of China”, *Journal of Organizational Change Management*, 11 4, pp. 282-300

King-Metters, K. H. and Metters, R. D. (2013), “What they know just ain't so: what multinationals need to know about Chinese workers”, *Pannon Management Review*, 2 1, pp. 11-31

KSH (2009), Kína – Barangolás a nagyvilágban, [http://www.ksh.hu/szamlap/barangol\\_cn.html](http://www.ksh.hu/szamlap/barangol_cn.html), (Letöltve: 2013. október 28.)

Lemoine, K. and Jansson, C. (2010), *What to do with the Chinese?* International Business and Economics Program: Kristianstad University

Marosi M. (2003), *Japán, koreai és kínai menedzsment*, Budapest: Aula Kiadó

Miles, M. (2010), *Power and Relationship: Two Elements of the Chinese/Western Divide*, Concordia University, [http://www.lib.univ.ca/Texts/JCIM/bin/getPrint.cgi?filename=miles.htm&directory=vol3\\_1/](http://www.lib.univ.ca/Texts/JCIM/bin/getPrint.cgi?filename=miles.htm&directory=vol3_1/), (Letöltve: 2013. január 4.)

Póór J. (2009), *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment*, Budapest: Complex Kiadó

Szretykó Gy. (2013), „Nemzeti kultúrák, stratégia és a cégvezetés; az amerikai és a kínai HR straté-

giák tükrében”, *Humánpolitikai Szemle*, 24 3-4, 3-17. old.

Tian, X. (2007), *Managing International Business in China*, Cambridge: Cambridge University Press.

Váradí V. (2008), „Kína: az értékek megnyilvánulása Hofstede dimenziói mentén”, EU Working Papers 3/2008; [http://epa.oszk.hu/00000/00026/00040/pdf/euwp\\_EPA00026\\_2008\\_03\\_030-047.pdf](http://epa.oszk.hu/00000/00026/00040/pdf/euwp_EPA00026_2008_03_030-047.pdf) (Letöltve: 2013. augusztus 29.)

Walker, T. (2010), *Competing in the Global Market: The Influence of Culture*, Training Management Corporation, [http://www.spe.org/spe-app/spe/twa/vol3/no1/soft\\_skill.htm](http://www.spe.org/spe-app/spe/twa/vol3/no1/soft_skill.htm), (Letöltve: 2013. január 5.)

*Juhász István tanársegéd*

juhasz.istvan@ektf.hu  
Eszterházy Károly Főiskola, Eger

### **Challenges faced by management in the motivation of Chinese employees – cultural particulars as restrictions and opportunities**

Motivation, mainly the motivation of employees plays an increasingly significant role in the life of certain organizations. 21st century managers and executives are expected to provide novel solutions regarding new problems arising from the inspiration of Chinese employees.

This paper attempts to explore the type of cultural particulars displayed by Chinese employees playing a crucial role in the development of that country's economy. The author's additional objective is to investigate devices or means capable of motivating the workers of this huge and populous country.

*István Juhász*