

# A SZERVEZETI KULTÚRA VIZSGÁLATA

## THE EXAMINATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE

**TARISZKA ÉVA főiskolai docens**

Szolnoki Főiskola

### ABSTRACT

The Japanese companies' success directed the attention to the importance of the organizational culture. They could adapt its historical past and infiltrate the economy because of cultural values steadily and adapt to environment changes into one in a faster beat. The political reform, the multinational companies' appearance made the examination of the organizational culture necessary in Hungary and flash on the importance of the organizational inner communication in connection with that. The cultural differences put the question of the corporate culture into the focus of the researches even more. I look for the answer the study, that it passed the organization's culture and its communication changed during 25 years. Did this change have an effect on the companies' efficiency? I examine the cultural network, then one of the elements of the organizational culture, and the form of appearance of this- the informal communication network.

### 1. Bevezetés

A vállalati kultúra fontosságára illetve nélkülözhetetlen voltára a japán vállalatok elképesztő sikerei irányították rá a figyelmet. Ők tudtak leginkább alkalmazkodni részint a történelmi múlt, részint a gazdaságba is beépült kulturális értékek miatt az állandóan és egyre gyorsabb ütemben változó környezethez. A szervezeti kultúra értelmezése és a különböző kultúra típusok azonosítása, a jellemzők meghatározása mellett számomra a szervezeti kommunikáció és a kultúra egymásra hatásának, a hatékonyság kérdésének vizsgálatát vetette fel. Kérdés, hogy mennyiben határozza meg a szervezet kulturális hálózata a szervezeti belső kommunikációt, vagy a kulturális hálózatot hozza létre a kommunikációs csatornák működése a szervezetben. Mindez felveti a szervezeti hatékonyság kérdését is. A szervezeti kultúra és kommunikáció mennyiben befolyásolja a vállalatok hatékony működését?

### 2. A szervezeti kultúra

A szervezetelmélet a 1970-es években kezdett figyelmet fordítani a kulturális tényezők szervezetek működésében gyakorolt hatására. A kultúra fogalmának többféle értelmezése terjedt el.

B. Buchowicz(1990) szerint: „Vállalati kultúrát úgy lehet fogalmilag meghatározni, hogy az nem más, mint alkalmazottak – vállalatukkal kapcsolatos – véleményének, szokásainak, értékítéleteinek, magatartásának, gondolkodási és cselekvési módjainak összessége. Schein(1985)szerint: „Azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén”

A szervezeti kultúra jellemzői:

- Állandó változás eredményeként jön létre, formálódik
- Közös megélt eseményekből alakul
- Csak azoknak a csoportoknak alakulnak ki közös, alapvető feltevései, akiknek van elegendő közös múltjuk
- Feltevések ereje: megkérdőjelezhetetlenül kezd el működni, érzelmileg foglyává válnunk, nem vagyunk képesek megtagyargalni, csak védeni, mivel magunk alakítottuk ki

#### **A szervezeti kultúra elemei:**

1. *Gazdasági környezet:* egyetlen vállalat illetve szervezet sem szakítható ki abból a társadalmi és gazdasági közegből, amelyben működik. A gazdasági környezet határozza meg, mit kell tenni, hogy sikeresek legyünk.

2. *Értékek:* az egész szervezet kultúrája azon, mindenki által elfogadott értékek mentén szerveződik, melyek áthatják a munkahelyi élet minden szeletét. Ezeket az értékeket a vezetés mindenki számára nyilvánvalóvá teszi.

3. *Hősök:* a magyar fülnek kissé szokatlan jelzővel azokat a dolgozókat, vezetőket illeti, akik sokat vagy valami jelentőset tettek a szervezet céljai elérése érdekében. Gyakran viselkedési modellként is szolgálnak mások előtt. Személyükben megtestesítik a vállalati értékrendet.

4. *Ceremoniák és szertartások:* minden szervezetnek szüksége van olyan, rendszeresen ismétlődő rendezvényekre, melyek összetartják a dolgozókat, erősítik a kötődésüket a céghez, és nem utolsósorban életben tartják az értékrendet és a tradíciókat. A ceremóniák és szertartások mind valamilyen érték felszíni megnyilvánulási formái.

5. *Kulturális hálózat:* a kulturális elemek hordozója és terjedésének közege a hálózat, ami leginkább az informális kommunikációs csatornákat jelenti. Ezen keresztül tudhatók meg, hogy mi is zajlik valójában a szervezetben, mi foglalkoztatja a munkavállalókat, milyen változások várhatók.

#### **Kultúra tipológiák:**

A legáltalánosabb ismert szervezeti kultúra tipológiák egyike *Handy* (Handy, 1999) nevéhez fűződik. Ebben a tipológiai rendszerben a szervezeti struktúra fontos jellemző:

1. Erő típusú kultúra
2. Szerep típusú kultúra
3. Feladat típusú kultúra
4. Személy típusú kultúra

Cameron és Quinn (1988) kultúra típusai:

A Handy féle kultúratipologizálás mellett ez a legelterjedtebb. Alapja a szervezeti hatékonyság vizsgálata volt. Azt figyelték meg, hogy az egyes szervezetek milyen alapvető erők mentén alakítják ki kultúrájukat, hogy az megfelelően a belső, illetve külső környezet által támasztott követelményeknek.

Az első dimenzió mentén a két ellentétes pólus a következőképpen alakul: az egyik a hatékonyságot tekinti igazán fontosnak, a rugalmasságot, az adott helyzethez alkalmazkodást és a dinamizmust hangsúlyozza. A másik pólus a stabilitást, rendet, ellenőrzést helyezi középpontba. A második dimenzió választja ketté a belső, illetve külső orientációt. A belső az integrációt, egységességet hangsúlyozza, míg a külsőnél a differenciáltságon, versengésen van a hangsúly. Ez alapján négy kultúra típust különítettek el:

1. Hierarchia kultúra
2. Piac kultúra
3. Adhokrácia kultúra
4. Klán kultúra

Bakacsi (2015) Robbins (1991) által meghatározott tíz dimenziót, kiegészíti és módosítja, így 11 szervezeti kultúra értéket határoz meg:

1. munkakörrel vagy szervezettel való azonosulás-
2. egyén-, vagy csoportközpontúság( individualizmus vagy kollektivizmus)
3. humán orientáció (feladat vagy kapcsolat)
4. belső függés vagy függetlenség
5. erős vagy gyenge kontroll
6. kockázatvállalás vagy kockázatkerülés
7. teljesítményorientáció
8. konfliktustűrés, konfliktuskerülés
9. cél (eredmény) vagy eszköz (folyamat) orientáció
10. nyílt rendszerként vagy zárt rendszerként tekint önmagára a szervezet
11. rövid vagy hosszú távú időorientáció

### 3. A kulturális hálózat, kommunikációs hálózat a szervezetben, mint a kultúra egyik eleme

A szervezeti formális kommunikáció követi a szervezeti „hierarchiát” az-az annak mintegy interakciós kifejezése. Leavitt (1965) két típusú kommunikációs hálózatot különített el: a centralizált és a decentralizált hálózatokat.

Leavitt egy laboratóriumi kísérlet segítségével megvizsgálta, hogy a különböző kommunikációs hálózatok hogyan hatnak a hatékonyságra és az elégedettségre.

1. táblázat A kommunikációs hálózat hatása a teljesítményre és az elégedettségre  
Table 1. The effect of the communication network onto the performance and satisfaction

	Teljesítmény		Elégedettség	
	Egyszerű feladat	Bonyolult feladat	Egyszerű feladat	Bonyolult feladat
Centralizált	a. +	b. -	e. -	f. -
Decentralizált	c. -	d. +	g. +	h. +

Forrás: Leavitt( 1966) alapján

- a. Kevés információ szükséges – a centralizált személy gyorsan összegyűjti és megoldja a feladatot;  
b. Sok információ szükséges – az információ lassan áramlik, a centralizált személy túlterhelt, a többi személynek nincs elég információja; c. Kevés információ szükséges – a sokoldalú kommunikáció túl sok időt vesz igénybe; d. Sok információ szükséges – szükség van mindenkinek a hozzájárulására, nincs túlterhelés, az információ egyenlően oszlik meg. Az elégedettségre vonatkozó eredmények: e., f. A participáció hiánya elégedetlenséget eredményez; g., h. A participáció elégedettséget eredményez.

A centralizált hálózatokban egyes személyeknek, helyzetüknél fogva több információ megszerzésére van lehetőségük, mint a többi személynek. A decentralizált hálózatokban minden személy egyenlő mennyiségű információt kaphat.

A jó belső szervezeti kommunikáció és a szervezet sikere közötti kapcsolatra számos tanulmány mutat rá. (Welch, Jackson 2007). A szervezetre irányuló alapfolyamatként definiálják és hangsúlyozzák, hogy minden stratégiai tervben szerepelnie kell. Sok kutató azt állítja, hogy a kétirányú kommunikációs folyamat az ideális és a kiváló szervezetek jellemzője, ahogyan megpróbálja a szervezet saját érdekei és a „közönsége” érdekei közötti egyensúlyt megtalálni. (Welch, Jackson 2007).

A Handy féle kultúratipológia egyik alapja az interakciós, kommunikációs kapcsolatok rendszere. Három morfológiai típust határoz meg a bemutatott kommunikációs hálózatok közül. (1. ábra)

A hatalomkultúrához legjobban a *kerék* mintájú információs hálózat illeszkedik. A központi hatalom biztosításának egyik legfontosabb eszköze az információk központi elosztása. Az információkat tudatosan szűrve és csoportosítva juttatja el az érintettekhez.

A szerepkultúrában a kommunikációt szabályozottság jellemzi, a formális csatornák egyértelműen meghatározottak. Ehhez illeszkedik leginkább a *láncc* szerkezet.

A feladatkultúrához teljes mértékben illeszkedik a *teljes vagy hálószerkezet*. Megfelelő kollektív szellemben az információ minden érintett között hatékonyan áramlik, a szükséges információk eljutnak a megfelelő pontokra.

A formális és informális struktúra csak elméletben választható szét. Az informális szervezet magját az elsődleges munkacsoportok alkotják. Itt jellemző a belső hierarchia és a státusok különbözősége. Az informális szervezet tagjai közötti kommunikációs rendszer is eltér a formális szervezet szabályozott csatornáitól.

Az esetek többségében az informális kommunikációs csatorna hatékonyabb, gyorsabb belső eszköznek bizonyul, mint a szakmailag megtervezett üzenet. Az informális információs rendszer főleg a vállalati kultúrából a vállalat szociológiai jellemzőiből levezethető struktúra, amely nem a formális forrásból szerzett és/vagy nem a formális csatornákon átáramló információkat kezeli.

Az informális információs rendszer általában hozzájárul a vállalati működés rugalmasságához, alkalmazkodóképességéhez. Ha azonban túl nagy a meg nem felelés a formális és informális struktúrák között, akkor az kommunikációs és működési zavarok forrása is lehet (Torgersen-Weinstock, 1983)

#### 4. A szervezeti kultúra vizsgálata

A kérdőíves lekérdés során 140 magyarországi szervezet 1068 dolgozójától kaptam választ. A lekérdést levelezős hallgatók segítségével végeztem el, így az ország különböző régióiból számos ágazat adataihoz jutottam hozzá.

A minta osztályozását segítette a kérdőív végén szereplő adatlap. Ezen információk segítségével homogén részekre oszthattam a mintát. Ilyen csoportképző ismérvek: a kor, a nem, a végzettség, a beosztás, a szervezet tevékenysége, a szervezet mérete, iskolai végzettség, munkában töltött évek száma, a szervezet regionális elhelyezkedése. Az adatokat a SPSS 19.0 statisztikai szoftver segítségével dolgoztam fel.

A kérdőív több olyan terület vizsgálatát tartalmazta, amely hatással lehet a szervezetek hatékonyságára. Ilyen volt a belső szervezeti kommunikáció működése, csatornahasználata, a belső kommunikációt gátló és segítő tényezők azonosítása, az informális kommunikáció működése és a szervezeti kultúra.

A szervezeti kultúra vizsgálatához a kérdéseket a GLOBE-kutatás alapján állítottam össze.

A szervezeti kultúra vizsgálatához 14 változóval főkomponens elemzést végeztem. (1. melléklet) A 14 változót 4 komponensbe tömörítettem úgy, hogy a megőrzött információ-tartalom 54,29%. A komponensek elnevezésénél Hofstede (1980) dimenzióit használtam, mivel ezek jellemzik leginkább az egyes csoportokat

1. komponens: bizonytalanság kerülés dimenzió
2. komponens: individualizmus- kollektívizmus dimenzió
3. komponens: hatalmi távolság dimenzió
4. komponens: férfias- nőies dimenzió

**2. táblázat A szervezeti kultúra klaszter elemzése**  
**Table 2. The cluster analysis of the organizational culture**

	Final Cluster Centers		
	1	2	3
REGR factor score 1 for analysis 3	<b>,51491</b>	-,28164	-,34177
REGR factor score 2 for analysis 3	-,14420	<b>,66511</b>	-1,13890
REGR factor score 3 for analysis 3	<b>,70494</b>	-,29658	-,65534
REGR factor score 4 for analysis 3	-,41898	,28836	<b>,15345</b>

Forrás: Saját szerkesztés

A főkomponenseken ezután klaszterelemzést végeztem és a 4 komponenst 3 klaszterbe soroltam be. Az első klaszterbe a válaszadók 36,9%-a tartozik. A csoport tagjai a 1. és 3. komponenst értékelték a legmagasabb átlaggal a másik két faktor negatív átlagokkal nem jelentős. A második klaszterben azok a válaszadók helyezkednek el, akiknek a szervezeti kultúra megítélésénél a 2. komponens érte el a legmagasabb átlagot, ez a válaszadók 42,8%-át jelenti, náluk még jelentős a 4. faktor is, viszont a másik két komponens esetében negatív átlagokat találunk. A harmadik klasztert az 4. komponenst a legfontosabbnak tartók alkotják 20,3%-os aránnyal, a többi faktor átlaga negatív.

A klasztereket ezek után csoportképző ismérvek alapján is megvizsgáltam.

Az egyes klasztereket jellemezve megállapítható, hogy az *első* klaszterben a 30–39 és 50–59 évesek, az állami intézményekben vagy nonprofit szervezeteknél dolgozók és a nagy vállalatok munkavállalói dominálnak. A klasztert, mint a bizonytalanság kerülés és hatalmi távolság dimenziói mentén „jól olajozott gépezet” szervezeti kultúra jellemzi. (kis hatalmi távolság, erős bizonytalanság kerülés). (Hofstede, 2008) Az ágazati besorolás alapján kijelenthető, hogy az állami intézmények és nagyméretű szervezetek képviselik a nemzeti kultúrát, amely bizonyos esetekben ugyanazt jelentheti; nagyméretű állami szervezetek.

A *második* klaszterbe a nők, a beosztottak, a szolgáltató szervezetek, és a kis-és középvállalkozások, ill. a fiatalok kerültek nagyobb arányban. A komponenseket tekintve ezeket a kultúra jellemzőket kell, hogy képviseljék a szolgáltató szervezetek, ill. a kollektívizmus elengedhetetlen a kis vállalkozások fennmaradása és hatékony működése érdekében. A fiatal korosztály pedig már ebbe a team, és projekt működésbe született bele, így számukra ez a természetes norma.

A *harmadik* klaszternél a férfias- nőies dimenzió hangsúlyosabb, bár a komponens inkább a női oldalt emelte ki. Ezért meglepő, hogy ebben a klaszterben igen nagy arányban van jelen az ipar, a férfiak, a 40–49 éves korosztály a szakmunkások és érettségizettek, ill. a mikro vállalkozások.

Mindez egybecseng Bakacsi (2012) megállapításával mi szerint a kutatásuk alapján „ha a fő faktorok értelmezésébe a másodlagosan arra töltő teljesítményorientáció, hatalmi távolság, intézményi kollektívizmus és csoportkollektívizmus változókat is bekapcsoljuk, a nőies kultúrára jellemzőbb a hatalom egyenlőtlen eloszlásának mérséklésére való törekvés, valamint a teljesítményorientáció növelése és a mindkét értelemben vett kollektív stratégiák erősítése.”

## 5. Összefoglalás

Összefoglalásként megállapítható, hogy a magyar vállalatok szervezeti kultúrája nem sokat változott Hofstede kutatása óta, amely szerint Magyarország kultúráját tekintve a hatalmi távolság és bizonytalanság kerülés dimenziói mentén a „jól olajozott gépezet” szervezeti ideáltípust képviseli. Az eltelt időszakban viszont bizonyos elmozdulás figyelhető meg az individualizmus-**kollektívizmus** dimenziója felé, amelyet jelen kutatás is alátámaszt. A klaszter elemzés során a megkérdezettek 42,8%-a tartotta fontosnak a közös értékeket, a vállalattal szembeni lojalitást, mások elismerését, a csapatmunkát. Természetes következménye ez a napjaink szervezeti tevékenységét jellemző projektek megvalósításának. A team-munka, a csoporthoz tartozás, a közös felelősség és kollektív teljesítmény mozdítja a nemzeti kultúránkat is a kollektív kultúra felé. A szervezeti kultúra, mint a szervezeti hatékonyságot befolyásoló eszköz, tehát a kollektívizmus erősítésével, a közös értékek és célok meghatározásával mozdíthatja elő a szervezet hatékonyabb működését. Quinn szervezeti modelljei alapján a „támogató kultúra”, Handy tipologizálása alapján a „feladatkultúra” modellje felel meg ennek az elvárásnak. A magyar vállalatok többsége viszont az ún. „szerepkultúra”-t és ezzel együtt a funkcionális struktúrát részesíti előnyben. A hatékonyság növelésének tehát kézenfekvő megoldása a mátrix szervezeti forma alkalmazása esetlegesen más szervezeti struktúrán belül is, amely feltételezi az előbb megfogalmazott kultúra elemek, normák bevezetését és meghonosítását. A szervezeti kultúra változtatása a hatékonyabb működés kulcsa.

## MELLÉKLET

### 1. melléklet. Főkomponens analízis 1. Annex. Principal Component Analysis

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component			
	1	2	3	4
20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz	,680			
20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	,667			
20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	,622			
20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	,616			
20.9 fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottakat	,607			
20.8 a vezetők a célok elérésről részletes útmutatást adnak	,509			
20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is	,506			
20.6.2 barátságos		,817		
20.6.1 nagylelkű		,775		
20.6.4 fogékonyak mások iránt		,734		
20.6.3 kemények			,781	
20.6.5 dominanciára törekszenek			,767	
20.7 az emberek komoly nézeteltérésekről kiknek beszélnek				,807
20.10 hatékonyabb lenne a működés, ha nő lenne vezető pozícióban				,667

Forrás: saját kutatás

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gy. (2015): A szervezeti magatartás alapjai Alaptankönyv Bachelor hallgatók számára Semmelweis Kiadó Budapest.
- Bakacsi Gy. (2012): A GLOBE-kutatás kultúráváltozóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével Vezetéstudomány XLIII. évf. 2012. 4. szám 12–22.
- Buchovicz B. (1990): Cultural transition and attitude change. Journal of General Management [www.an.af.unil/an/awc/b.buchovicz](http://www.an.af.unil/an/awc/b.buchovicz) letöltés ideje: 2007. szeptember.
- Cameron K. S.–Quinn, R. E. (1999): Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Reading MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Handy, C. B. (1986.): Szervezetek irányítása a változó világban. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
- Hofstede G. (2008): Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere. VHE Pécs.
- Leavitt H. J. (1966): Kommunikáció: információ eljuttatása A-tól B-hez. In. Sutermeister: Ember és termelékenység, Közgazdasági és Jogi kiadó, Budapest.
- Leavitt H. J. (1969): Kommunikációs sémák hatása a csoport teljesítményére Gondolat, Budapest.
- Robbins, S. P. (1991): Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications. Fifth Edition Prentice-Hall International Editions, London.
- Schein, E. (1985): Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. Jossey-Bass San Francisco, CA.
- Torgersen, P. E.–Weinstock, I. T. (1983): A vezetés integrált felfogásban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 239–377.
- Welch, M., Jackson, P. R. (2007): Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Corporate Communications: An international Journal, 12 (2), 177–198.