

DOKTORI (Ph.D) ÉRTEKEZÉS

Szilágyi Barnabás

Debrecen

2009

DEBRECENI EGYETEM
AGRÁR- ÉS MŰSZAKI TUDOMÁNYOK CENTRUMA
AGRÁRGAZDASÁGI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI KAR
VEZETÉSI ÉS MUNKATUDOMÁNYI TANSZÉK

IHRIG KÁROLY GAZDÁLKODÁS- ÉS
SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK DOKTORI ISKOLA

Doktori iskola vezető:

Dr. Szabó Gábor

egyetemi tanár

a közgazdaságtudomány doktora

A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A DOLGOZÓI
ATTITÚD ÖSSZEHAISONLÍTÓ VIZSGÁLATA
MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSOKBAN

Készítette:

Szilágyi Barnabás

Témavezető:

Dr. Dienesné dr. Kovács Erzsébet

egyetemi docens

DEBRECEN

2009

**A szervezeti kultúra és a dolgozói attitűd összehasonlító vizsgálata mezőgazdasági
vállalkozásokban**

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében a
Gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban.

Írta: Szilágyi Barnabás
pszichológus, szak-közgazdász

A doktori szigorlati bizottság:

elnök:

tagok:

A doktori szigorlat időpontja: 2007. március

Az értekezés bírálói:

név, tud. fok

aláírás

Dr.

Dr.

A bíráló bizottság:

név, tud. fok

aláírás

elnök: Dr.

titkár: Dr.

tagok: Dr.

Dr.

Dr.

Az értekezés védésének időpontja: 2009.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	6
1.1. CÉLKITŰZÉSEK.....	8
1.2. VIZSGÁLATOM, KUTATÁSOM ALAPFELTÉTELEZÉSEI, HIPOTÉZISEI	9
2. SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS	11
2.1. A SZERVEZETI KULTÚRA FOGALMA.....	11
2.2. A SZERVEZETI KULTÚRA KIALAKULÁSA.....	16
2.3. KULTÚRA ÖSSZEHASONLÍTÓ ELMÉLETEK	20
2.4. A SZERVEZET - SZERVEZETI KULTÚRA KAPCSOLATA	26
2.5. A SZERVEZETI KULTÚRA SZINTJEI, MEGJELENÉSI FORMÁI.....	32
2.6. A SZERVEZETI KULTÚRÁK TÍPUSAI.....	34
2.7. A VEZETÉS ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA KAPCSOLATA	38
2.8. A MAGYAR SZERVEZETEK KULTURÁLIS SAJÁTOSSÁGAI	45
2.9. A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A VEZETÉS HUMAN MENEDZSMENT FELADATAINAK KAPCSOLATA.....	52
2.10. AZ IRODALOM ÖSSZEFOGLALÓ ÉRTÉKELÉSE	57
3. SAJÁT VIZSGÁLATOK ANYAGA, MÓDSZERE	62
3.1. A VIZSGÁLT SZERVEZETEK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI	64
3.2 VIZSGÁLATI MÓDSZEREK	67
3.2.1. A szervezeti kultúra diagnosztizálása során alkalmazott vizsgálati módszer bemutatása	67
3.2.2. A dolgozói munkahelyi attitűd diagnosztizálása során alkalmazott vizsgálati módszer bemutatása	68
3.3. AZ ADATOK ELEMZÉSÉNÉL, ÉRTÉKELÉSÉNÉL ALKALMAZOTT STATISZTIKAI MÓDSZEREK ISMERTETÉSE.....	71
4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK	75
4.1. A VIZSGÁLATI MINTA BEMUTATÁSA	75
4.2. A SZERVEZETI KULTÚRA DIAGNOSZTIZÁLÁSA.....	79
4.3. A DOLGOZÓI MUNKAHELYI ATTITŰD DIAGNOSZTIZÁLÁSA SORÁN KAPOTT EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA.....	105
4.3.1. A szervezettel kapcsolatos általános kérdések vizsgálata	105
4.3.2. A végzett munkával kapcsolatos kérdések vizsgálata	111
4.3.3. A munkatársak egymás közötti viszonyai	118

4.3.4. A beosztottak és a vezetés kapcsolatára vonatkozó értékelések	120
4.3.5. A szervezeti élettel kapcsolatos kérdések vizsgálata	127
5. ÖSSZEFOGLALÁS	132
IRODALOMJEGYZÉK	144
MELLÉKLETEK.....	153
ÁBRA- ÉS TÁBLÁZATJEGYZÉK	174

1. BEVEZETÉS

Egyetlen dolog biztos minden szervezet életében, illetve működésében, mégpedig az, hogy mindig minden változik. Ma már a régen még monopolhelyzetben lévők sem gondolják, hogy stabil környezet veszi körbe őket. A rendszerváltás következményeként a szervezetek működési környezete drámaian megváltozott. A verseny egyre erősödik, új versenyszabályok íródnak, új versenyelőnyt jelentő dimenziók jelennek meg. A statikus szemlélet, és gondolkodásmód a folyamatos változásra koncentráló, dinamikus „éber” vezetői magatartás irányába változott. A ma vállalatának a korábbi stabilitással szemben a dinamikusan változó körülmények feltételrendszerét kell statikusnak tekinteni (KOTTER J. P. 1999, KERÉKJÁRTÓ G. 2004). A siker titka az alkalmazkodás, a változó környezet megismerése, a lehetőségek nyújtotta előnyök kihasználása (GYÖKÉR I. 2007). Az elmúlt szűk két évtized, változásokat eredményezett gondolkodásmódunkban, és ezen keresztül viselkedésünkben is. KAROLINY M. - POÓR J. (1993) véleménye szerint változó világunkban a szervezeteknek és azok tagjainak is komoly alkalmazkodóképességről kell tanúbizonyságot tenniük. A megváltozott politikai, gazdasági, szociális, és technológiai környezet szükségszerűen eredményezte értékrendünk, értékeink változását is. Az új évezred új kihívások elé állít mindannyiunkat, maradunk tehát a bevezető gondolatmenet mellett, miszerint biztos az, hogy mindig minden változik. Nemcsak a vevők és a verseny változik, hanem a változás maga is. Mindent áthat, mindenütt jelen van. A változás lett a szabály (MICHAEL H.-JAMES CH., 1996). Az új típusú vezető feladata többek között a változások kezdeményezése és menedzselése (BÁLINT J., 2001). Az emberi viselkedés jellemzője, hogy cselekedeteinket, mindig megelőzik gondolataink, a gondolatunk változásának eredménye viselkedésünkben manifesztálódik.

Az elmúlt évszázad menedzsment gondolkodásában ezt megjelenítve funkciójában is sajátos szemléletbeli változások tanúi lehettünk. A környezeti feltételek és lehetőségek változásának eredményeként a vezetői viselkedés vezérelve is folyamatosan fejlődésen mentek, illetve mennek ma is keresztül. Manapság az emberi tőke felértékelődésének lehetünk tanúi. A humántőkét tekinthetjük a hosszú távú eredményesség kulcselemének. Nem mindegy milyen viselkedési attitűdök jellemzik a szervezetben az egyén

magatartását, illetve magát a szervezetet, ugyanis annak, hogy mi milyen értékrend szerint viselkedünk, abban a vezetőknek meghatározó szerepe van.

A mai modern társadalmak a szervezetek társadalma, az emberek magán, és társadalmi élete részben kettéválk. A megélhetést biztosító munka feltételrendszere jellemzően strukturált szervezeti keretek között zajlik, egyre inkább elkülönülve a személyes élettértől. Az aktív lakosság túlnyomó többsége számára a megélhetést a különféle szervezetek biztosítják, így az azokhoz való csatlakozás létfontosságú (PERROW C., 1997). A szervezetelméleti megközelítések olyan alapokat igyekeztek lefektetni, melyek „minden” szervezetre alkalmazhatóak, de az új szervezettípusok megjelenése, a tömegtermelés, a technológiai fejlődés más szervezetelméleti megközelítést igényel. E felismerés a szervezetek működési környezetére irányította a figyelmet, arra, hogy annak bizonyos részei milyen befolyásoló szereppel bírnak. Így került az érdeklődés középpontjába a szervezetek kulturális sajátosságainak vizsgálata, melynek jellemzően kétféle elemzési szintjét, az adott szervezet kultúrájának elemzését, illetve az adott ország kultúrájának vizsgálatát lehet megkülönböztetni (DOBÁK M., 1999).

A szervezeti kultúra kialakulásának tekintetében viszonylag nagy az egyetértés, miszerint a kultúra szocializáció eredményeként, azaz egyfajta társas tanulás során alakul ki. Ezen egyetértés mellett a folyamat mechanizmusára, illetve a szervezeti kultúrát befolyásoló tényezőkre vonatkozóan igyekszek dolgozatomban erről minél alaposabb áttekintést nyújtani. A kontextuális tényezők közül, melyek befolyásolóan hatnak a kultúra kialakulására, pl. a nemzeti kultúra sajátosságai vagy karizmatikus, illetve más meghatározó személyek szerepmoelljei, ugyan más befolyásoló tényezők egymásra hatásán keresztül, vagy azokkal együtt, de markáns tényezőnek tünnek. A szervezeti kultúra lényegi megértéséhez értékközpontú elemzéseket végezhetünk, melyek a mélyben rejtőző jelenségek megragadására törekszenek. A vizsgálatok eredményei a szervezeti kultúrát vagy értéklista, vagy hierarchia formájában ragadják meg. Az értékek érzelmi tartalommal is bírnak, ami már az attitűdökkel való kapcsolatra mutat. Legutóbb a rendszerváltás és az azt követő időszak eredményezett cselekvési és gondolkodási újszerűséget, melynek hatásai mind az egyéni, mind a nemzeti értékrend tekintetében azonosíthatóak lehetnek. A vélemények, attitűdök változása tetten érhető a kollektivistá-individualista gondolkodásmód és értékrend változásában, amely változás az értékközpontú elemzések logikája nyomán a szervezeti kultúra, és értékrend részévé válik. A változó értékrend véleményünket, identitásunkat, majd azon keresztül

viselkedésünket is nagymértékben meghatározza, befolyásolja. Az a szerencsés, amikor az egyéni, szervezeti és a nemzeti értékrend harmóniája jellemezi viselkedésünk-cselekvéseink helyszíneinek értékrendjét. Amennyiben ez a szinergia nem érvényesül, az esetleges ellentétes értékek disszonanciát, cselekvési akadályoztatottságot eredményezhetnek. Ez mindenképpen gátja az egyéni teljesítménynek, ami így hátráltatja a szervezet teljesítőképességét is. Az értékek szinergiájára kell törekednünk, megteremtve ezzel az egyéni gondolkodás és azon keresztül a viselkedés harmóniáját, ami a siker és a jó teljesítmény feltétele is.

Doktori témám megválasztásánál fontos szempont volt, hogy az a vezetői munka vizsgálatára és elemzésére irányuljon. Dolgozatomban a vezetői munka azon területe képezte a vizsgálat tárgyát, mely a szervezeti kultúra kialakítására és a dolgozói attitűdök vizsgálatára irányul, ami egyrészt a vezetői tevékenységnek az eredménye, illetve következménye is lehet, másrészt kölcsönhatásról beszélhetünk, mivel a szervezeti értékek különösen az egyéni attitűdök inputként is szolgálnak a vezetői munkához. A témaválasztásom illeszkedik a Vezetés és Munkatudományi Tanszék funkcionális elvű, empirikus módszerű és moduláris felépítésű kutatási programjába. Úgy ítélt meg, hogy a szervezeti kultúra vizsgálata és elemzése révén, közvetve a vezetői munkára, a vezetői feladatok megvalósítására, az azokat befolyásoló tényezőkre vonatkozóan tehetek megállapításokat, tárhatok fel összefüggéseket.

A dolgozatomban először irodalmi feldolgozás alapján ismertetem, közelítem meg a szervezeti kultúra fogalmát, szerepét, jelentőségét a vezetésben. A saját vizsgálatok anyaga, módszere fejezetben ismertetem a kutatás kiindulási alapját, a vizsgált szervezetek általános jellemzőit, a szervezeti kultúra, és dolgozói attitűd felmérésére irányuló, részletező vizsgálatok módszerét. Az eredmények bemutatása az általános vizsgálatokkal indul, majd a részletező vizsgálatok alfejezetben értékelem a szervezeti kultúra, és dolgozói attitűd kutatási eredményeit. Végül összefoglalom az értekezés főbb megállapításait, új és újszerű eredményeit, valamint javaslatot teszek eredményeim gyakorlati alkalmazhatóságára a vezetői munka fejlesztése érdekében.

1.1. CÉLKITŰZÉSEK

Dolgozatom fő célkitűzése a mezőgazdasági vállalkozások szervezeti kultúra jellemzőinek azonosítása, sajátosságainak feltérképezése, az ott dolgozók attitűdjeinek vizsgálata. Az elméleti megközelítés illetve a témakör kutatásához kapcsolódó saját

vizsgálat célja összességében az agrárium különböző szektoraiban működő mezőgazdasági termelő, és szolgáltató szervezetek szervezeti kultúrájának, illetve alkalmazotti attitűdjének összehasonlító vizsgálata. Célom továbbá a szervezeti kultúra több szempontú elemzése, értelmezése a munkahelyi attitűd vizsgálat eredményei alapján.

1.2. VIZSGÁLATOM, KUTATÁSOM ALAPFELTÉTELEZÉSEI, HIPOTÉZISEI

- H₁ Feltételezésem szerint a vizsgált szervezetekben a szervezet méretéből adódóan jellemző, hogy a kis szervezetek elsősorban hatalom orientált kultúrával, míg a közép-vállalkozások jellemzően inkább, szerep orientált illetve eredményen alapuló kultúrával rendelkeznek.
- H₂ Feltételezem továbbá hogy az általános elégedettség tekintetében az eredményen alapuló, illetve a támogatás orientált szervezetek dolgozói attitűdje a legjobb.
- H₃ A vezetés és a szervezés eredményessége jól vizsgálható a szervezeti kultúra, és munkahelyi attitűdök vizsgálatán keresztül. Feltételezésem szerint pozitív összefüggés van a szervezet eredményessége és az általános pozitív munkahelyi légkör, viszonyrendszer között.
- H₄ Pozitív korrelációt feltételezek a pozitív munkahelyi kapcsolatok, a munkahelyi elégedettség, illetve a támogatás orientált kultúra dimenzióiban.
- H₅ Hipotézisem továbbá, hogy a szervezeti lojalitás, pozitív összefüggésben van a pozitív munkahelyi kapcsolatokkal, illetve a pozitív menedzsment viszonyrendszerrel.
- H₆ Hipotézisem továbbá, hogy a munkahelyi attitűdök eltérést mutatnak a kis- és a középvállalkozások esetében. A kisebb szervezetek dolgozói értékrendje jellemzőbben kollektivista a nagyobbaké individualista értékeket fog megjeleníteni.
- ✓ A doktori dolgozatom célja, hogy irodalmi feldolgozás és saját megfigyelések alapján vizsgálja és kutassa a szervezeti kultúra és a dolgozói attitűd kapcsolatát a mezőgazdasági szervezetekben.
- ✓ Irodalmi adatok és hazai és nemzetközi elméleti megközelítések alapján célom szervezeti kultúra fogalmának definiálása és értelmezése.

- ✓ Széles körű adatgyűjtésre, elemzésre alapozva vezetői és alkalmazotti körben vizsgálom a szervezeti kultúra szerepét, jelentőségét a munkahelyi attitűd különböző aspektusaiban, összefüggéseket feltárva.
- ✓ Vizsgálatom célja továbbá a bemutatni illetve rávilágítani arra, hogy a szervezeti értékrend tudatos fejlesztése milyen attitűdbeli változásokkal jár, mely így a vezetői szervezetfejlesztési munka hasznos részét képezhetik.
- ✓ Vizsgálataim célja a szervezeti kultúra szerepének feltárása a vállalati irányítási, szervezési feladatokban.

A kutatásom végső célja, a vizsgálati eredmények alapján olyan következtetések, eredmények kidolgozása, amelyek révén javítható a vezetői-alkalmazotti munka hatékonysága, ezen keresztül pedig a szervezeti teljesítmény.

2. SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS

2.1. A SZERVEZETI KULTÚRA FOGALMA

A szervezeti kultúra tárgyának megközelítése előtt célszerű magának a kultúrának a definiálásával megpróbálkozni, tudván, hogy értelmezési keretekben a bőség jellemző. A tudományos közhelyek közé tartozik, hogy a kultúrának nincs egységesen elfogadott meghatározása, hanem igen sokféle definíció van forgalomban (VITÁNYI I. 2002/6).

Maga a kultúra szó a latin colore-ből származik, jelentése többek között lakik, művel, védelmez. A colore szóból eredeztethető a kultúra, kolónia, kultusz fogalmak is. (WILLIAMS, 1983/1998; WESSELY A. 1998). A kultúra modern jelentésének értelmezésében a szellemi, lelki, esztétikai fejlődés folyamatát, egy - egy nép, korszak, csoport, vagy általában az emberiség sajátos életmódját, illetve a szellemi, művészeti tevékenységeket alkotásokat nevezhetjük. Az embercsoportok életmódja mellett magába foglalja adott csoportok hitvilágát, értékrendjét, attitűdjeit, nyelvét illetve egészen a művészi megjelenés formáit is (DANKÓ L., 2000/3).

A kultúra tehát az a komplex egész, mely magában foglalja mindazt a tudást, hiedelmet, művészetet, erkölcsöt, törvényt, hagyományt és minden egyéb képességet és szokást, amit az egyén a társadalom tagjaként sajátított el.

A korábbi felfogások a kultúrát „eleve adottnak” tekintették, mely generációról, generációra hagyományozódik, a szocializációs folyamatokon keresztül. A kultúra mintegy az emberi viselkedés előzménye. A tabula rasa- ként született egyén a szocializáció során sajátítja el, illetve interiorizálja a társadalmi kultúra általa megismerhető részét. A kultúrát úgy is definiálhatjuk, hogy: – a kultúra az, amit az ember a társadalom tagjaként elsajátít. Természetesen ez módosításokkal, generációról, generációra hagyományozódik. A korszerű megközelítés eredményeként anyagi, szociális, és szellemi kultúrát különböztetünk meg (BORGULYA I. - BENCZE V. – KISS T. 1996). Az anyagi kultúra, jellemzően a tárgyasult – építészet, művészeti produktumok – megjelenésében, a szociális a közösségek jellemző viselkedésmintái, szellemi és a világnézeti, hiedelmekbeli meggyőződéseinkben mutatkozik.

HERSKOVITS M.J. (1948) megfogalmazásában a „kultúra a környezet ember alkotta része”. MUNROE R.L.-MUNROE R.H. (1997) a kultúrát nem kívülre helyezte elsősorban, a hangsúly társadalmi kultúráról áttevődött az egyéneken működő kultúrára.

SPERBER D. (2001) a „kultúrát elsődlegesen és javarészt „fejtörő” gondolatoknak tekinti.

KLUCKHOHN F. (1951) szerint, „a kultúra azon minták /amelyek lehetnek explicitek, és impliciték/ és jelképek által elsajátított, illetve öröklött viselkedésformák összessége, amelyek alakítják az egyes embercsoportok különböző teljesítményeit, beleértve ezek műalkotásokban, tárgyakban való megtestesülését, a kultúra magját /úgy mint történelmileg származtatott és szelektált/ eszmék és az ezekhez kapcsolódó értékek alkotják, a kulturális rendszerek egyfelől a cselekedetek következményeként, másfelől a jövőbeli cselekedetek meghatározó elemeiként foghatók fel”

HEIDRICH B. (2001) szerint a kultúra tanult, az emberi lét történelmi, pszichológiai, környezeti és biológiai összetevőiből származtatható, strukturált, aspektusokra osztható, dinamikus, változékony szabályszerűségeket mutat, miáltal az elemzése tudományos módszerekkel lehetővé válik. Az az eszköz, amellyel az individuum alkalmazkodik a teljes környezetéhez, és szert tesz a kreatív kifejezés módjaira (HEIDRICH B. 2001).

A kultúra a közösségek együttélésének terméke, melynek során kialakulnak azok a magatartásformák, viselkedési szabályok, melyek a tudati szférától függetlenül vezérlik az emberek gondolatait és cselekedeteit. A kultúra fogalmát nagyon nehéz meghatározni, nincs is egységes definíciója, egyike a legtöbb jelentést hordozó szónak. HOFSTEDE G. (1980) a kultúrát, mint egy informatikai rendszer alkotóelemét értelmezte, mely szerint az: „az elme kollektív programozása, amely megkülönbözteti egy csoport tagjait, vagy az emberkategóriákat a többitől. ”Ezeket az érzelmi, cselekvési és gondolkodási mintaképeket „mentális programnak” vagy az „elme szoftverének” nevezte. A kultúra definíciója tehát koránt sem egységes, melynek következtében a kulturális tulajdonságok szervezeti működésre gyakorolt hatásait is nehézkes mérni (CLARK T. 1994).

A szervezetek nem függetlenek a tagjaiktól, hanem egy közösségi valóságalkotási folyamat eredményeként alakulnak újra és újra. BERGER P.L.,- LUCKMANN T. (1996) szerint: „A társadalom emberi termék. A társadalom objektív valóság. Az ember társadalmi termék.” Ha a társadalom, az emberi cselekvés eredménye, akkor az egyén a társadalom termékének tekinthető.

A társadalom szó helyett beillesztve a szervezet fogalmát: tehát amennyire az emberek alakítják ki a szervezeteket, azok is viszont formálják annak tagjait. A cél e valóság alkotási mechanizmusok feltárása és megértése: adott kontextusban mi teszi a szervezeteket azzá, amik, és miért viselkednek az emberek úgy, ahogy.

A szervezeti valóság egyfajta folyamatos társas konstrukció eredménye (BERGER P.L. és LUCKMANN T., 1996).

Az emberek csak úgy tudnak a bizonytalan környezetben boldogulni, amennyiben szimbólumokon keresztül rendet és kiszámíthatóságot visznek életükbe. Ez jelent eligazodást egymás, az őket körülvevő világ, és önmaguk vonatkozásában” (GEERTZ C. 1994). Amennyiben a gondolatot szervezeti szinten kezeljük, mondhatjuk, hogy a szervezeti kultúra nem más, mint az a közös értelmezési keret és az értelmezésre vonatkozó szabályrendszer, mely a szervezeti cselekvés, működés értelmezési keretrendszer.

A témával foglalkozók feladata az, hogy a szervezeti szimbólumok hálózatát feltérképezzék, meghatározzák, hogy az milyen értelmezési keretet jelent a résztvevők és a megfigyelők számára. Ennek segítségével érthetjük meg a szervezetben zajló egyéni és szervezeti szintű cselekvéseket, azok háttérben meghúzódó mozgatórugókat. A kultúra vizsgálatok során, mint már az eddigiekből is láthattuk, fontos a kultúra egy tágabb, illetve szűkebb értelmezési keretét megadni, mely a vizsgálatunk szempontjából is értelmezendő vonatkoztatási keretet ad. Tágabb értelemben a kultúra értelmezése magába foglalja a civilizáció minden eddig elért eredményét. Benne foglaltatik a munkakultúra, a gazdasági, jogi és a politikai kultúra is. A szervezeti kultúra vizsgálata megkívánja ezen tágabb értelmezési keretektől való kitekintést, különösen a szervezet oldaláról nézve, hiszen az individuum a társadalmi kultúra általa megismerhető keretei között szocializálódik, majd gondolkodik, cselekszik. A szervezet és az egyén kölcsönösen függenek egymástól, hisz az egyéni attitűdök befolyásolják a szervezeti értékrendet, ugyanakkor a szervezeti értékrend kialakulásában meghatározó a kultúra tágabb, nem az egyéntől származó értékeinek megjelenése is. Nagyon érdekes kérdés, illetve nagy kihívás a szervezeti kultúra vizsgálatában az, hogy milyen módon követi a külső környezet változását az egyén illeszkedése. Mi az a norma és szokásmennyiség attitűd, amelyet tovább visz, beépít, és ezzel mennyire képes egyéni jelleget mutatni. Mi az a vonatkoztatási keret, ami kiszámíthatóságot ad az egyénnek, amit a folyamatosan változó környezethez való adaptációnk során is megőrzünk, a túléléshez alkalmasnak tartunk. Jelen korszakunk erre többszörösen is rákényszeríti az egyént.

A külső környezet változásai: rendszerváltás, európai unió, globalizálódó munkakultúra és életforma, technológiai és informatikai forradalom, új munkaszervezetek kialakulása mind-mind olyan kihívások, melyek mellett nem lehet elmenni. Ennek a nagyon gyorsan változó világnak a problematikája napjaink, az elmúlt néhány évtized sajátossága. Mivel korábban ilyen gyorsan és feltartóztathatatlanul nem jelentkezett, emiatt vizsgálat, értekezés tárgyát szolgáló téma sem igazán lehetett ilyen összefüggésben. Ezek a gondolatok a kultúra vizsgálatok heterogén megközelítését igénylik.

Adott szervezet kultúráját jól körülírni akkor tudjuk, amennyiben a szervezeti tagok szervezettel kapcsolatos uralkodó értékrendje hasonló. Amennyiben ez az egységes értékrend még hiányzik, akkor a szervezeti tagok magatartását leginkább egyéni értékrendjük, korábbi szocializációs tapasztalataik befolyásolják. Fontos, hogy a szervezeti tagok ne csak hasonló értékrendet ismerjenek, hanem, azokat hasonló módon értelmezzék is. Amennyiben a szervezeti szintű értékrendben és az értelmezési rendszerben is nagy az egyezés, akkor erős szervezeti kultúráról beszélhetünk.

MARVIN BOWER (in: HEIDRICH B. 2001) megfogalmazásával élve a szervezeti kultúra az „Ahogy mi itt a dolgunkat tesszük”. A rövid megfogalmazás mögött azokat a viselkedést meghatározó társas alapelemeket, attitűdöket fedezhetjük fel, melyek a szervezeti egyént irányítják. A kultúráját ily módon a viselkedési sajátosságok vizsgálatán keresztül érthetjük meg, definiálhatjuk. Ezek a viselkedést meghatározó, és befolyásoló értékek, mint ragasztó tartják össze a vállalatot (DEAL T. E.,- KENNEDY A. A. 1982). A szervezeti kultúra egy vonatkoztatási keretet jelent az alkalmazottak számára, így az megismerhető az alkalmazottak szervezettel kapcsolatos véleményének, szokásaiknak, értékítéletüknek, magatartási gondolkodási, és cselekvési módjainak ismeretén keresztül (BUKOVICZ B., 1990).

BAKACSI GY. (1996) a szervezeti kultúráját, mint a szervezet minden tagja által elfogadott, és közösen értelmezett előfeltevések, meggyőződések, hiedelmek rendszerének tekinti. Tartalmi megközelítése értelmében ezen elemek minden szervezeti tag számára érvényesek és elfogadottak, melyek magától értetődően határozzák meg az egyén szervezeti viselkedését.

A szervezeti kultúra magában foglalja az érzelmileg szerzett, magatartásformáló értékelképzeléseket, és a gondolati, cselekvésirányító tudást. A tevékenykedő emberek szocializálódásának a folyamatában a kultúra állandó fejlődésben alakul ki, és nemzedékeken át szabja meg az emberek beállítódásait, tapasztalatait.

Már ezen meghatározások sem zárják ki, de SCHEIN E. H. (1985) megközelítésében egy határozottan dinamikus megközelítéssel találkozhatunk. Véleménye szerint a kultúra egy folyamatos és állandó változás eredményeként formálódik. Úgy gondolja, hogy a közös történelem, vezet egy közösség, csoport alapvető feltevéseihez, azaz a mindenki által megélt, események jelentik az alapot.

„Azon alapvető felvetések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak akkor, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén.”

A kultúra definíciók tartalmi vizsgálata kapcsán azt vehetjük észre, hogy az elméletek egy része, utalnék a SCHEIN E. H. (1985) féle meghatározásra, egy külső belső integrációt, alkalmazkodást lehetővé tevő funkcion alapuló meghatározásnak tekinthető, míg más részük, B. BUKOVICZ, (1990) egy tartalmi megközelítést add inkább, miszerint kognitív jelenségek, értékek, szimbólumok jelenítik meg a szervezeti kultúrát. SCHEIN E. H. (1996) szervezeti kultúrán azokat az értékeket, előfeltevéseket érti, melyeket a szervezet tagjai természetesnek tekintenek, és mint kívánatos magatartásmódot, a problémák megoldásának követendő mintáját tartják számon. Ezek az értékek magától érthető módon határozzák meg a szervezet tagjai számára a szervezet ön-értelmezését és környezetfelfogását.

A hagyományos, vagy funkcionális megközelítés felfogása értelmében a kultúra funkciója az emberi viselkedés programozása, befolyásolása HOFSTEDE G. (1980) definícióként a következőt adja, szerinte a kultúra az ember legáltalánosabb mentális programozottsága.

Ez biztosítja a szervezet belső integrációját, támogatja a szervezet külső környezetéhez történő adaptációját, és mivel a szervezet tagjai számára egységesen elfogadott előfeltevések, így az egyén számára bizonytalanságcsökkentő, egységes konform valóságteremtő funkcióval is bír.

Nem az éli túl, aki a legerősebb, hanem aki a legalkalmazkodóképesebb, gondolat az egyén alapvető ösztöneit - életösztön - támasztja alá, ami a szervezetek esetében az jelenti, hogy mivel az erőforrások korlátozott mennyiségben állnak rendelkezésre, a versenyben az erősebbek fennmaradnak, a gyengébbek „elpusztulnak” (BERDE CS. 2003). Az egyén alapvető szükséglete a biztonságra való törekvés, ami részben szemben áll a környezethez folyamatos adaptációs igénnyel, mely ellentétet csökkenteni a többség által elfogadott előfeltevések elfogadásával lehet. A szervezet vezetői számára a kultúra ilyen módon történő értelmezése teszi lehetővé, hogy úgy gondolkodjunk felőle,

mely lehetővé teszi, hogy a szervezet tagjai, közösen, „biztonságban”, koordináltan, egy a vezető által meghatározott cél érdekében tevékenykedjenek. Ilyen módon a kultúra elkötelezettséget teremt (OUCHI 1981).

A későbbi vizsgálatom szempontjából a szervezeti kultúra ezen funkción alapuló megközelítése jelentett kiindulópontot.

2.2. A SZERVEZETI KULTÚRA KIALAKULÁSA

A szervezeti kultúrát vizsgálva, a kultúra kialakulásának folyamatában három tényezője emelhető ki.

- „Az első tényezőnek a külső, környezeti hatások befolyásoló szerepét emeli ki. A különböző történelmi események, a természeti környezet, alapjaiban véve szabja meg a kultúra kialakulását.
- A második tényezőcsoport a kultúra kialakulása szempontjából a szervezet specifikus tényezők, amelyek alapvető befolyásoló tényezőnek tekinthetők.
- A harmadik tényező, amely a kultúra kialakítását, annak milyenségét meghatározza, a szervezet történelmének csoportját képviseli. Az alapítástól fennálló hatások azok, amelyek formálják és alakítják a szervezetet és annak kultúráját. (BAKACSI GY., 1996)

A három felsorolt tényezőn kívül az alapítók, tulajdonosok a szervezet vezetői vannak a legnagyobb hatással a szervezet életére. A szervezeti kultúrát, annak értékeit alapvetően a vezetők határozzák meg és terjesztik. Viselkedésük modellértékű, mintaként szolgál a szervezet minden tagja számára. A kultúra kialakítása mellett lényeges feladatuk, hogy fenntartsák, megerősítsék és megszilárdítsák azt a szervezet életében. A vezetőknek kell a leginkább figyelniük arra, hogy hogyan, milyen módon cselekszenek, hogyan viszonyulnak embertársaikhoz, mivel cselekvéseik tükörként funkcionálnak a szervezet dolgozói számára, mind negatív, mind pozitív értelemben. A szervezetet vezetője által közvetített modellértékű értékrend kialakulása tekintetében két meghatározó folyamatot feltételezhetünk. Az egyik a szocializáció eredményeként kialakult alapvető értékrend. A vezető ezt hozza, melyet, mint „bevált” gyakorlat alkalmaz saját szervezeti működése során. De a szocializáció folyamata nem lezárt, folytonos, a kialakult értékrend úgy formálódik, mint a cseppkövek. A tanulás, a tapasztalatok, a szervezeti tagok hozott magatartását a külső tényezők mind formálják, alakítják.

A tanulás szerepét kívánom kiemelni, ahogy a vezetést, mint tudományt, úgy az egyének viselkedését meghatározó alapvető magatartásminták értelmezését, egyéni és szervezeti jelentőségüket, viselkedést befolyásoló, és meghatározó funkciójukat is lehet, és kell is tanulni. A vezető számára a szervezeti tagok magatartása így kiszámítható, előre jelezhetővé válik. A humán tőke felértékelődésével ennek ma még jelentősebb a szerepe. A szervezet számára „helyes” viselkedést nem a szabályok, előírások, hanem a deklarált, és elfogadott értékrend eredményezhet. A szervezet által elfogadott értékrend egyéneken történő manifesztációjának magyarázatához véleményem szerint elengedhetetlen, hogy az attitűdökkel, illetve a témához kapcsolódóan szociálpszichológiai kutatásokra is kitérjünk. Az egyént körülvevő környezet akár azonosnak tekinthető ingereit mindenki sajátos módon éli meg. Az egyének ezen sokszínűsége, eltérő szocializációja, élettörténete a szervezeti társas élet sokszínűségét eredményezi, de annak formális szférájában feszültségeket eredményezhet. A szervezet életében az egyéni és közösségi viselkedések háttérben meghatározó, de eltérő szociálpszichológiai jellegű különbségek húzódnak meg. Az attitűd az egyik legnélkülözhetetlenebb fogalom a szociálpszichológia kísérleti és teoretikus irodalmában. (HALÁSZ L.-HUNYADI GY.-MARTON L., 1979).

„Az attitűd a társadalmilag konstruált világ megismerésére kialakult megismerő apparátus része, melyben ott találjuk a véleményeket, a nézeteket, az előítéleteket, a sztereotípiákat, a valószínűségeket és végül, de nem utolsósorban az értékeket” (CSEPELI GY., 2003).

Az attitűdök nem pusztán a világ megismerését szolgálják, nemcsak sajátos szellemi látásmódot jelentenek (CSEPELI GY., 2001), hanem olyan elképzelések mely cselekvési irányultságot programozottságot is magába foglalnak. A szervezetek esetében ez annak egészére, vagy működésének sajátos megnyilvánulásaira egyaránt vonatkozik. Az attitűd viselkedési irányultsága nem mindig esik ugyan egybe az abban megjelenő álláspontokkal, illetve affektív elemét jelentő érzésekkel, ennek ellenére „általános” következtetésként mondhatjuk, hogy az abban foglalt nézetek, vélemények előítéletek ismerete az egyén, vagy csoport részéről várható viselkedési megnyilvánulások irányának meghatározásában igen hasznos információkkal szolgál. A tabula rasa-ként született ember leginkább tapasztalatai, illetve külső szociális hatások eredményeként tesz szert attitűdjeire, melyek feltérképezése azért is különösen fontos mivel ez kiinduló, és igazodási pont az egyén számára, és annak formálása, megváltoztatása módosulása esetén ezen információk a szervezet vezetése számára

kifejezetten hasznosak. Az egyén, aki egy szervezet tagja lesz sajátos rá jellemző értékekkel érkezik, és a munkához, a szervezethez történő viszonyulását meghatározza az arra irányuló asszociatív, vagy disszociatív irányultsága. Az attitűdök kialakulása, illetve módosulása több lépésben történik. Az első lépés a kiválasztás, illetve még inkább szervezetbe történő beillesztés során megy végbe, amikor a szervezet részéről az ott működő értékrendre történő figyelemfelhívás történik, azaz az egyén figyelme meglévő szervezeti attitűdre irányul.

Ezt követően történik az azonosítás, azaz milyen attitűdről is van szó, majd összehasonlítva saját már meglévő irányultságával, az egyén „dönt” azonosul-e vele, vagy elutasítja-e azt. Ezt követően dől el, hogy átmeneti, vagy tartós lesz-e az új attitűd elfogadása. Az utolsó lépés az, hogy az attitűd, mint értékelő állásfoglalás, magatartásban megjelenő, viselkedési változást eredményez-e. Amennyiben az attitűdváltozás eddig a pontig is eljut, úgy a vezetés számára az egyén viselkedése, magatartása kiszámíthatóvá válik. A szervezetbe újonnan érkezők esetében is ez a folyamat játszódik le, azaz miközben az egyén „értésül” a szervezet attitűdjeiről, összehasonlítva azt a saját értékelő állásfoglalásával dönt az azonosulás mértékét illetően. A szervezettel való tartós azonosulás folyamatában az egyén asszociatív irányultsága teszi lehetővé a feszültségmentes beilleszkedést. Az attitűdök elfogadásának valószínűségét növeli, amennyiben a forrás hiteles, megbízható, szakértő, ezáltal magas a presztízse. Mindezek azt jelentik, hogy az egyén számára „üzenni”, ezáltal a szervezet által kívánatosnak tartott attitűdöt elfogadtatni, azzal azonosulni tudó szervezeti tagot akkor kapunk, amennyiben a vezetés, mint az egyén számára legfontosabb forrás, hiteles, a szervezet értékrendje deklarált, és mindenki számára programozottan megismertetett.

ARONSON E.,- MILLS J. (1981) kísérleti tapasztalatai szerint minél inkább valamilyen „befektetéssel” kapcsolódik össze az attitűd elfogadása, annál erősebb, annál valószínűbb az azzal való tartós azonosulás. Amennyiben a szervezetbe történő belépéshez szükséges kiválasztási folyamat tervezett többlépcsős procedúra, úgy lépésről lépésre a nehezebb bekerülés eredményeként az újonnan érkezett mind inkább átveszi a csoport attitűdjeit. Ezek az újonnan átvett, illetve kialakult attitűdök determinálják a szervezetre, valamint annak működésére irányuló viszonyokat. A szervezettel való elégedettség a végzett munka szeretetével függ össze, a munka szeretete szervezettel való azonosulást eredményez. Amennyiben az egyén szervezethez való viszonyaiban erkölcsi értékek elemei is megjelennek, úgy nő a felelősségérzet a

szervezet iránt, ami erősebb azonosulást eredményez, ennek következménye, hogy a munkavégzés jellemzően kötelességtudatra épül. Így a szervezetben már kialakult, illetve, kialakítandó attitűdökbe morális elemek deklarált megjelenítés is kívánatos.

A szervezetekben az aktuális viselkedés olyan irányban valósul meg, mely az egyén számára – értékorientációjának megfelelően – a legnagyobb pszichés nyereséggel jár (DIENESNÉ K. E., 2006).

STAW B.M.,- ROSS J. (1985) kutatási eredményeire hivatkozva azzal a következtetéssel élhetünk, hogy a szervezetekkel való elégedettség kevésbé függ a szervezet által biztosított valóságos körülményektől, mintsem az egyénekre jellemző általános, magával az élettel kapcsolatos kialakult attitűdöktől. Az egyéni attitűd akár pozitív, akár negatív kisugárzik és hat a szervezeti attitűdökre. A GLOBE kutatás illetve akár manapság is készített felmérések a magyar társadalom pesszimisztikus kulturális elemeire hívják fel a figyelmet. A szervezeti attitűdök értékek az egyéni értékrend mozaikjai, ugyanakkor az egyéni attitűdök az azonosulás folyamatában módosulni képesek, így kölcsönös összefüggésben állnak egymással. Tudatos vezetői munka eredménye az a kezdeményező szerep, mely a pesszimisztikus kulturális körülményeket reverzibilisnek tekinti, deklarált értékrend melletti elkötelezettségét hitelesen közvetítve képes az egyéni azonosulást a számára kívánatos értékrend irányába módosítani.

A vezetők által kívánatosnak tartott munkamotívumok kulturális kidolgozása biztosíthatja, a szervezetek tartós életképességét, az értékek interiorizációja által. A folyamat konformitás eredménye, FORGÁCS J. (1996) mely során az emberek csoportjai közös, mindenki által jóváhagyott és szinte automatikusan érvényesülő viselkedésmódokat, és szemléletet alakítanak ki. A működés nem kényszeren alapul, hanem az egyén magáévá tett értékek, meggyőződéseken keresztül lesz aktív szervezeti tag. Elégedettsége, a szervezeti termelékenység kulcstényezője lehet.

A vizsgálatok, ha alacsony mértékben is, de korrelációt mutatnak az elégedettség, és a termelékenység között, bizonytalan oksági kapcsolat mellett. Az elégedettség háttérében erős kapcsolatorientáció áll. MC.CLELLAND D.C. (1985) alapján, a teljesítményorientáció, és a kapcsolatorientáció nem kizáró tényezők egyéni szinten, de csak azután várható a teljesítményorientáció kívánt mértékű erősödése szervezeti keretek között, míg az új munkaerő alkalmazása esetén túllépünk a beilleszkedést támogató kapcsolatorientált szakaszon (TANKÓ Z., 2004).

A szervezetek számára értékeikhez kényszer nélkül azonosulni képes munkaerő megszerzése, megtartása a siker egyik záloga. A sokszínű attitűddel, értékekkel rendelkező egyén kiszámítható követhető elfogadható szervezeti keretek között továbbszocializálódva járul hozzá annak sikeres működéséhez.

2.3. KULTÚRA ÖSSZEHAONLÍTÓ ELMÉLETEK

A kultúrák összehasonlíthatósága felveti az etnocentrizmus, illetve ADLER L.L. (1993) által parokializmusnak nevezett problémát, miszerint az összehasonlíthatóság tényezőinek meghatározása során vigyázni kell a szűklátókörűségtől, a pusztán saját kultúránk alkotta alapfelvetésekből való kiindulásból. Eltérő kultúrák vizsgálata során egységes egészként való megértés, a környezettel való együttes vizsgálat segíthet az etnocentrizmus hatásainak kiküszöbölésében.

KLUCKHOHN F. (1951) 6 dimenziós modelljében feltételezve, hogy a kultúra ugyan lassan változik, de még is lényegében stabilnak tekinthető, és így meghatározhatók azok a konstans orientációk, amelyek mégis az összehasonlítás alapját képezhetik. Eredményeit az alábbi, 1. számú táblázat mutatja.

1. táblázat: Kluckhohn hat alapvető kulturális orientációja

ORIENTÁCIÓ	LEHETSÉGES VARIÁCIÓK
1. Milyen az emberek természete?	- Jó (változtatható-nem változtatható) - Rossz (változtatható-nem változtatható) - A jó és a rossz keveréke
2. Milyen az emberek viszonya a természethez?	- Uralkodó, harmonizáló, aláztos
3. Milyen az egyének viszonya a társaikhoz?	- Alárendelt vagy mellérendelt
4. Milyen az emberi tevékenység természete?	- Tenni, létezni vagy kezdeményezni
5. Mi az időbeli fókusz az emberi tevékenységnek?	- Jövő, jelen, múlt
6. Milyen a térrel kapcsolatos elképzelés?	- Privát, közös vagy vegyes

Forrás: KLUCKHOHN F. (1951)

HALL E.T-HALL M.R. (1989) szintén a kultúrák összehasonlítható dimenzióit keresték. Elméletükben a kommunikációra építve a szavak, anyagi dolgok és a viselkedés hármas egységét vették alapul. Véleményük szerint a nemzeti kultúrákat alacsony és magas kontextusúnak értékelhetjük. Hall kultúrák közötti jellegzetességeit az a 2. számú táblázat mutatja.

2. táblázat: Hall: alacsony és magas kontextusú kultúrák jellegzetességei

Alacsony kontextusú kultúra	Magas kontextusú kultúra
Az egyén azt érti amit mond	Az üzenet egy része az emberben van
Az üzenet explicit módon kódolt	Implicit módon kódolt az üzenet
Személyes és munkahelyi kapcsolatok elhatárolódnak	Nagyon erős információs hálózat a barátokkal munkatársakkal
Az embereknek mindig bő információra van szükségük	Az emberek kevés magyarázatot igényelnek – bő háttér információval rendelkeznek

Forrás: HALL E.T-HALL M.R (1989)

Az idő és a munkatempó tekintetében monokronikus és polikronikus emberekről, mint két végletről beszél.

HALL E.T HALL M.R. (1996) elméletének kiemelt dimenziói az egyéni karakterek illetve az azzal kölcsönhatásban lévő nemzeti, szervezeti eltérő sajátosságaira jellemzőire hívja fel a figyelmet.

A szervezeti kultúra a nemzeti kultúrához hasonlóan sajátos értékeket hordoz, melyek meghatározzák a szervezet életét. OUCHI W.G. (1981) is arra, hívja fel a figyelmet, hogy a szervezeti kultúra sajátosságai nem függetleníthetők a szervezetet magába foglaló külső, nemzeti, etnikai kultúra sajátosságaitól. Ezért nem ültethetők át, az egyes vezetői módszerek, eljárások mindennemű változtatás nélkül egy másik kulturális környezetbe.

HOFSTEDE G. (1991) a különböző nemzetek szociológiailag érzékelhető sajátos karakterre építette elemzését és négy dimenzió mentén elemezte az üzleti viselkedés és a nemzeti kultúrák összefüggését. Arra kereste a választ, hogy egy multinacionális vállalatcsoport különböző országokban működő leányvállalatait milyen szélesebb nemzeti, etnikai kultúra veszi körül, s hogy miképpen tükröződik ez az egyes kirendeltségek szervezeti kultúrájában.

Mennyire van lehetőség, hogy egységes kultúra alakuljon ki a multinacionális szervezet egészében. HOFSTEDE G. (1991) nemzeti kultúrák összehasonlító vizsgálati felmérésének alapját a következő dimenziók képezték.

- Hatalmi távolság
- Kollektivizmus vagy individualizmus
- Férfiasság – nőiesség
- Bizonytalanság kerülés

Vizsgálatának, kutatásainak eredménye 4, az individualizmus-kollektivizmus, illetve a hatalmi távolság index dimenziók alapján jól megkülönböztethető nemzeti kulturális sajátosságokat mutató szervezeti kultúra típus.

Piac (*alacsony hatalmi távolság – gyenge bizonytalanságkerülés*):

Alacsony szintű a vertikális tagozódás, lapos a hierarchia az ilyen szervezetekben, az autonómia és a mellérendeltségi viszonyok nyernek prioritást. A szervezet tagjai nem igénylik a részletes előírásokat, a kiszámíthatatlan helyzetekben is feltalálják magukat.

Jól olajozott gépezet (*alacsony hatalmi távolság - erős bizonytalanságkerülés*):

Munkafolyamatra orientált bürokrácia. Mivel a hatáskörök, felelősségek, eljárások pontosan meg vannak határozva, mindenki tisztában van feladataival, egyedi utasításokra alig van szükség. Minden lehetséges változás esetén előre elkészített tervek lépnek életbe. A bizonytalanságot nehezen viselik a szervezet tagjai. Ebbe a kultúrkörbe tartozik jellemzően hazánk is.

Család (*nagy hatalmi távolság – gyenge bizonytalanságkerülés*):

Személyorientált bürokrácia, a szervezet tagjai paternalisztikus, mindazonáltal közvetlen kapcsolatban állnak egymással. A társadalmi különbségek nagyok és személyhez kötöttek. A klán jellegű belső kapcsolatok nem gátolják a kockázatvállalást, a tagok jól tűrik a kiszámíthatatlanságot.

Piramis (*nagy hatalmi távolság- erős bizonytalanság kerülés*):

Totális bürokrácia és erőteljes vertikális tagozódás jellemző, mely kockázatkerülő magatartást eredményez. A beosztottak mindenben az utasításokhoz, igazodnak, kerülnek az önállóságot igénylő tevékenységeket. A hatalom forrása a szervezeti struktúrában elfoglalt hely. Az emberek közötti társadalmi különbségek hangsúlyosak, személytelen bürokrácia uralkodik.

TROMPENAARS cross-kulturális elméletében kutatásait hét dimenzió köré építette (TROMPENAARS F. 1993).

Megközelítésében az univerzálisnak nevezett kultúrák a szabályokat követik, a racionalitás dominál, míg a partikuláris társadalmakban a szabályok vezérelvként szolgálnak, a döntéseket, cselekvési alternatívákat az aktuális szituáció határozza meg. A partikuláris társadalomban működő vezető érzelmi alapon képes és tudja alkalmazottait meggyőzni. Másik dimenziója értelmében beszélhetünk neutrális társadalmakról, ahol a higgadt viselkedést, ellenpólusként az affektív közösségről, ahol az érzelmek nyílt felvállalását preferálják. Jellemezhetnek egy társadalmat a specifikus, illetve diffúz megközelítések, kapcsolatok, különösen új, eddig nem ismert szituációkban. Véleménye szerint fontos a szociális mozgósítás alapját adó státusz, mely korábban megszerzett, akár „örökölt”, családi háttér, pozíció, kor eredménye vagy a személyes alkalmasságon alapul a társadalom működésében. A közösség harmóniájának elérése érdekében a közösség a természettel, a környezetével külső kontrollal bírhat, ami rugalmas kompromisszumkereső viselkedést eredményez, vagy belső kontrollal, ami környezet feletti „uralkodást” jelent.

HAMPDEN-TURNER C. - TROMPENAARS F. (1993). elméletében átfedések mutatkoznak KLUCKHOHN F. (1951), és HOFSTEDE G. (1980) elméletével is az individualizmus-kollektívizmus, illetve idődimenziók tekintetében.

Ahány szervezet, annyi féle érték kombináció, és preferencia igénye képzelhető el, illetve biztosítja a kívánatos szervezeti működést, a jó teljesítményt. Az alapvető értékek meghatározásának alapját szolgáltatta a 61 országot átfogó Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness – GLOBE – kutatás vizsgálata, ahol szintén kultúrák és nemzetek közötti hasonlóságok, illetve különbségek álltak a vizsgálat középpontjában.

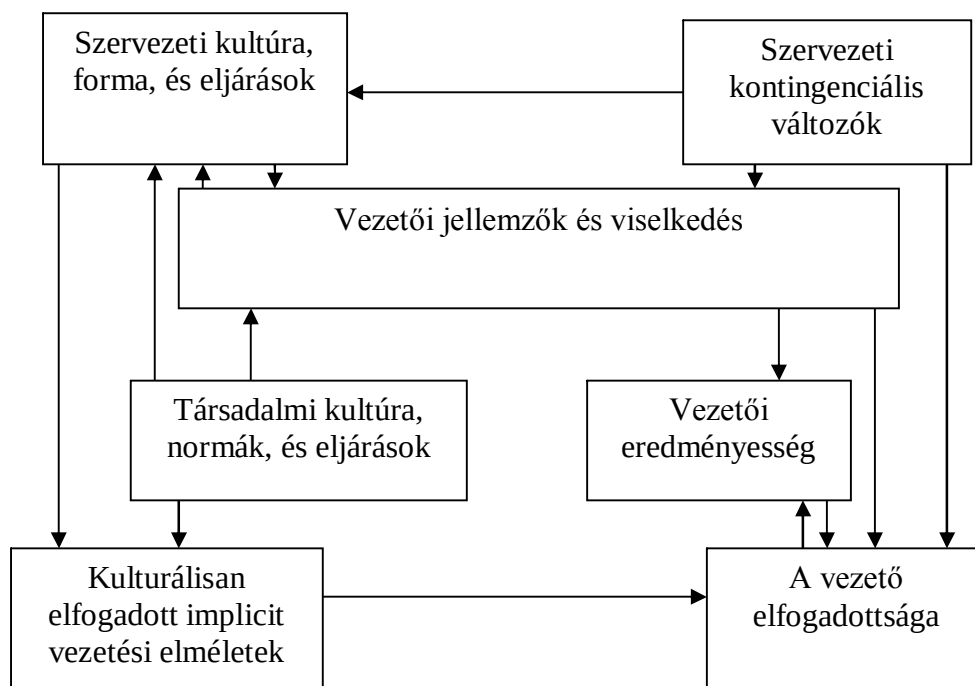
A GLOBE projekt elméleti alapját HOUSE-WRIGHT-ADITYA (1997) által megfogalmazott implicit leadership elmélet alkotja. BAKACSI GY. (1998, 1999), BAKACSI GY. – TAKÁCS S. (1998) tanulmányaikban szintén a GLOBE projekt (HOUSE R. J. et al, 1997 HANGES P. J. et al, 1998 által meghatározott eszközök felhasználásával vizsgálták a Magyarországra jellemző társadalmi, és szervezeti kultúrát.

A GLOBE – kutatás vizsgálati dimenziói az előzőekben bemutatott kutatásokhoz hasonló dimenziók, alapértékek mentén szerveződtek.

- Bizonytalanságkerülés
- Hatalmi távolság
- Kollektívizmus

- Nemi egyenlőség
- Rámenősség
- Jövőorientáció
- Teljesítmény orientáció
- Humánorientáció
- Individualizmus kollektivizmus

A GLOBE kutatás eredményeként felállítható egy központi elméleti modell, 1. számú ábra, mely magyarázza a kultúra sajátosságainak és a vezetésnek a kapcsolatát oly módon, hogy a kulturális sajátosságok előrejelzik a vezetés jellemző viselkedésmódjait, valamint azokat a problémamegoldó viselkedéseket, melyet az adott kulturális közeg akceptál, és eredményesnek tart.



Forrás: HANGES P. J. HOUSE R. J. DICKSON M. W. DORFMAN P. W. (1998)

1 ábra: A kultúra sajátosságai és a vezetés kapcsolata

A modell központi gondolata szerint az egyes kultúrák megkülönböztető jegyei előre determinálják azokat a vezetői jellemzőket, sajátos viselkedési módokat, szervezeti gyakorlatot, melyek az adott kultúrában eredményesnek és elfogadottnak tekinthető.

A nemzeti kultúravizsgálatok részben átfedésben lévő elemeik és megközelítéseik ellenére is azt mutatják, hogy a részben eltérő, mégis hasonló dimenziók mentén

lehet nemzeti karaktereket leírni, (JAHODA, G. 1970) mely információk a vezetés számára kivételesen hasznosak, mivel jó támpontul szolgál az adott kulturális sajátosságokkal bíró egyén várható viselkedésének prognosztizálásában. Annak ellenére állítható ez, miszerint a szocializáció folyamatában, az egyént körülvevő eszmék, és azokhoz kapcsolódó értékrendszerek nagyon változatos környezeti alkalmazkodást eredményeznek az individuum számára. Ezen viselkedésformák természetesen egyediségük mellett mutatnak nemzeti sajátosságokat, mint ahogy azt a nemzeti kultúrák vizsgálataiból láthattuk. Ahogyan az egyének különböznek, úgy a szervezetek is más és más értékek alapján szerveződnek, így különböztetve meg magukat. Az egyéni értékrendek szervezeti manifesztálódása eredményezi a szervezetek értékrendbeli sokszínűségét, a nemzeti karakterek megtartása mellett.

A szervezeteket egyének alkotják, így az ő értékrendjük „termékének” eredménye a szervezeti-vállalati kultúra.

A szervezeti kultúra értelmezésekor elsőként a témában végzett kutatások tekintetében kell tisztábban látnunk

SMIRCICH L. (1983) aszerint különbözteti meg az egyes kutatásokat, hogy azok a kultúrát csupán egy szervezeti változónak tekintik-e a sok közül vagy pedig a szervezetek egészét, mint kultúrát fogják fel. Majd ezeket a megközelítéseket továbbbontja. Az elsők közül a kérdés az, hogy a nemzeti vagy pedig a vállalati szintet tekintik-e meghatározónak. A második esetében pedig, hogy az antropológia mely hagyományára támaszkodik: a kognitívra, a szimbolikusra, vagy a strukturálisra. (SMIRCICH L. 1983)

A MARTIN és MEYERSON által kialakított modellben, annak megfelelően, hogy mennyire egységesnek tekintik az adott vállalat kultúráját az elemzők, a következő megközelítéseket különböztetik meg: integrációs, differenciációs és fragmentációs iskolák. (MARTIN J. és MEYERSON D. 1988)

MARTIN J. és FROST P. (1996) egyenesen az egyes megközelítések háborújaként jellemzik a szervezeti kultúra kutatások két évtizedét. Két nagy kezdeti tábor létezett szerintük: a menedzsment tanácsadók által képviselt „érték mérnök” megközelítés, amelyre az integratív jelző is illik. Ezzel szemben állt a differenciálók tábor, mely azonban kettészakadt az etnográfus-menedzsmentalisták, illetve a kritikus-antimenedzsmentalisták iskoláira. Szerintük később kapcsolódik be a háborúba két újabb iskola: a fragmentációs alapokon álló, illetve a posztmodern.

Mindemellett szerintük folyamatosan dúl egy módszertani háború is a kvantitatív illetve a kvalitatív megközelítést támogató kutatók között (MARTIN J. és FROST P. 1996).

Ha megvizsgáljuk a szervezeti kultúra definiálásakor alkalmazott eszközöket, akkor két jellemző módszert találhatunk. Első esetben a kultúra célján, funkcióján keresztül ragadják meg a kutatók az elemzésük tárgyát, míg a második lehetőség az, ha azon jelenségek felsorolásán, illetve elhatárolásán keresztül végezzük elemzésünket, melyek a témakörhöz tartozónak tekintendők.

2.4. A SZERVEZET - SZERVEZETI KULTÚRA KAPCSOLATA

A definíciók szintjén minden elemző egyetért abban, hogy a kultúra jellegéből fakadóan integrált, és egyben osztott jellegű is. Az integrált itt azt jelenti, hogy a kulturális jelenségek – a felszíni és a mélyebben fekvők – különböző stabil mintázatokon keresztül szoros kapcsolatban állnak egymással.

A kultúra osztottsága egyszerre utal annak közös és differenciált jellegére (HATCH M.J. 1997). Vagyis közösen osztozunk a kultúra elemeiben, hasonlóképpen viszonyulunk annak alkotóelemeihez: az értékekhez, hiedelmekhez, vagy szimbólumokhoz. Ezek nem az egyes egyének szintjén megérthető, elkülönült jelenségek, hanem a közösség jellemzői. Ugyanakkor az osztozás azt is jelenti, hogy eltérő módon részesedünk mindezen jelenségekből, az egyes egyének eltérő módon illeszkednek be az adott kulturális közegbe, más módon hat az rájuk és más módon értelmezik azt maguk is. Másfelől az egyéneket megcélzó, általuk elsajátított „részesedett” sajátosságokra kiterjedő kultúravizsgálatok vihetnek bennünket közelebb a csoport, a szervezeti jellemzők, értékeinek megismeréséhez.

A fenti gondolatmenet általánosan elfogadott, következményeinek súlyát és hatását azonban eltérőképpen ítélik meg az egyes kutatók, ami a kultúra irodalom egyik régi vitáját eredményezte. Ezt pedig a szervezeti kultúra egységes, vagy pedig differenciált jellegére vonatkozik. Más megközelítésben ez a szervezeti szubkultúrák létére és azok egymáshoz való viszonyára vonatkozó eltérő feltevéseket jelenti.

MARTIN J. és MEYERSON D. (1988) alkalmazta először a szervezeti kultúra megközelítések népszerűvé lett hármas tagolását, - integráció, differenciáltság, fragmentáltság, - ahol a különbség abban jelentkezik, hogy az egyes megközelítések

mennyiben fogadják el a szubkultúrák létét, és milyen szerepet tulajdonítanak azoknak a szervezeti valóság formálásában.

A funkcionális megközelítések többségére jellemző, hogy a szervezeti kultúrát az integrációs modell szerint közelítik meg. Így azt általában egy konzisztens egységként ragadják meg, melynek feladata a szervezeti összhang, konszenzus megteremtése. Ebben a megközelítésben a szervezetet tekinthetjük a nagyobb egységnek, melyen belül a kultúra csak egy tényező. A kultúra e felfogása jól illeszkedik a „belső ragasztóként” való funkcionális értelmezéshez, itt a kulturális jelenségek egy konzisztens egésznek alkotnak, amelyek a közösen osztott értékek mentén megteremtik a szervezeti összhangot.

Ez a megközelítés nem beszél szubkultúrákról, ezzel szemben az erős-gyenge kultúra ellentétpárt helyezi vizsgálódásainak középpontjába. Vagyis azokat a kultúrákat tekinti erősnek, ahol a szervezeti értékrendszer, és a hozzá szervesen illeszkedő felszíni, tárgyasultabb jelenségek mindenki által osztottak és egyformán értelmezettek, valamint harmóniában vannak a szervezeti stratégiával és struktúrával. Ide tartoznak a felső vezetői szemléletű menedzsment „guru” írások.

Más megközelítések ugyanakkor nem tagadják a szubkultúrák létezésének lehetőségét. A szervezeti kultúra ilyen, differenciáló megközelítése elismeri a szervezeti szubkultúrák meglétét. Ha megvizsgáljuk a szubkultúrák definícióját, az gyakorlatilag megegyezik a szervezeti kultúra definíciójával, szinte csak a vizsgált szint megválasztása dönti el, hogy melyik esetben mit kell tekintenünk szubkultúrának. Ezt a helyzetet kezeli HOFSTEDE G. (1980) úgy, hogy csak a nemzeti szinten nevezi kultúrának vizsgálata tárgyát, és a szervezetek esetében szubkultúráról beszél, de elismeri, hogy a kultúra fogalom értelmes koncepció vállalatok, szakmák, lakóközösségek esetében is.

A differenciáló megközelítés általában elveti a kultúra integrált felfogását és a vállalati kultúrák természetes velejáróinak tekinti a szubkultúrák meglétét. A szubkultúrák kialakulását többféle okhoz is kötik, amelyek származhatnak a szervezeten belülről és kívülről is egyaránt. Így az eltérő szakmai háttér, az eltérő szervezeti szintek és feladatok, a különböző környezeti kapcsolatok befolyása mind-mind szubkultúrák kialakulásához vezet hosszabb távon GREGORY K. (1983) MARTIN J.,- MEYERSON D. (1988) hívják fel a figyelmet arra, hogy a különböző szervezeti csoportok a szervezet környezetének különböző szegmenseivel állnak kapcsolatban, így a környezet

szegmentáltsága befolyásolja a szervezeti szubkultúrák kialakulását is. A szubkultúrák és szervezeti kultúrák kapcsolatának érdekes megközelítését adja SCHEIN E. H. (1996). Szerinte a szakmai kultúráknak sokkal nagyobb szerep jut, mint azt korábban gondolták. Egy adott szervezet kultúrája szerinte sokkal inkább tágabb, a társadalomban jelen lévő szakmai közösségek tükröződéséből áll össze. Az adott szervezet története és tapasztalatai ugyanis nem képesek a szakmai szocializáció hatását felülmúlni. Ezek tágabb szinten három szubkultúra típusba sorolhatók, amelyek minden nagyobb szervezetben jelen vannak:

- „a melósok” (operators)- az alaptevékenységben, a termékek és szolgáltatások megvalósításában tevékenykednek
- „szakértők” (engineers) –az alaptevékenység technológiáját tervező és ellenőrző, funkcionális szervezeti egységekben dolgozók
- „vezérek” (executives) – a felsővezetők, akik a pénzügyi eredményességben érdekeltek és a végső felelősséggel bírnak a szervezet működése iránt.

Az egyes szubkultúrák eltérő módon kapcsolódhatnak egymáshoz és az egész szervezet kultúrájához is: kapcsolatuk lehet támogató, semleges és konfliktusban álló is (SIEHL C.,- MARTIN J. 1984). Az egész szervezetet tekintve tehát elvész a kultúra egyértelmű integráló, kontrolláló ereje: előtérbe kerülhetnek az inkonzisztenciák a szervezeti szubkultúrák vallott és követett értékeit illetően. A kultúra összetartó ereje leginkább csak a szubkultúrákon belül érvényesülhet. A sikeres vállalatok azok, amelyek megtartva a szubkultúrák identitását képesek egy olyan „közös osztó”- közös értelmezési keret és értékrendszer – létrehozására, amely az egyes szubkultúrák együttműködésének alapja lehet.

Lehetséges a szervezeti kultúra és a szervezet kapcsolatának egy harmadik felfogása is, mely a fragmentáltság, széttöredezettség koncepcióit helyezi a középpontba. Igaz ez a bizonytalanság az egyes szervezeti tagok közötti, valamint a kultúra felszíni és mélyen fekvő rétegei közötti kapcsolatra is. Inkonzisztencia, a konszenzus hiánya és a folyamatos bizonytalanság jellemzi a szervezetek kultúráját e kutatók szerint (MARTIN J. - FROST P. 1996). Szerintük bármiféle kulturális stabilitás, egyértelműség csak átmeneti és szűk körű akár az egész szervezet, akár a szubkultúrák szintjét tekintjük. E megközelítések alapján a kultúra lényege éppen a bizonytalanság, folyamatos kétértelműség, hiszen egyáltalán nem biztos, hogy a szervezet tagjai egyformán

reagálnak bizonytalan helyzetekben, ami arra utal, hogy a kulturális programozottság nem determinisztikusan működik.

A vállalati kultúra vizsgálata népszerűvé válását eredményezte annak felismerése, hogy bár minden erőforrás viszonylag szabadon rendelkezésre állt és a vállalatok jórészt azonos eszközökkel és stratégiával rendelkeztek, teljesítményük mégis nagymértékben különbözött. Felismerték, hogy a vállalatoknak sajátos szervezeti kultúrájuk, eltérő értékrendjük van, és ez döntően befolyásolja a vállalat teljesítményét. A vállalaton belül létrejövő értékrend táptalaja pedig az adott ország nemzeti kultúrája. Ennek vizsgálatához át kell tekintenünk a szervezeti kultúra szerkezetét, annak elemét. Egyetlen vállalat sem kezelhető azon *társadalmi, és gazdasági környezet* ismerete, és figyelmen kívül hagyása nélkül, amelyben működik. A szervezetek kultúrája *értékek* mentén szerveződik, azokén, amelyek áthatják a munkahely működésének minden területét. Fontos a *szervezeti hősök* által közvetített, személyükben megtestesülő értékrend, hisz ez a legnyilvánvalóbb modellértékű viselkedés a szervezeti tagok számára. A vállalati értékek megerősítését szolgálják a *ceremóniák, szertartások*. Összességében a *kulturális hálózat* informális csatornái jelentenek a szervezeti értékrend szerkezetének keretét. Nyilvánvalóvá vált, hogy a szervezet hatékonnyá tételének vonatkozásában a „kemény tényezők” (struktúra, működés, gazdálkodás) fejlesztése érdekében a „lágy tényezők” (kultúra, személyzet) befolyásoló szerepét is fontos vizsgálni. A McKinsey-féle 7S (in: BAKACSI GY. 1996) modell annak a következtetésnek eredményeként született, hogy minden sikeres vállalat rendelkezik egy, a dolgozóiban mélyen gyökerező erős kultúrával, melynek kapcsolatrendszerét kívánták felderíteni. A modellben a lágy tényezők – mint képességek, káderállomány, stílus és az értékrend – játszanak jelentős szerepet a szervezeti kultúra alakulásában. Ezek kialakítása definiálása szervezet specifikus, azaz hogy mi különbözteti meg a szervezetet másoktól, mi az a kép, ami mint elsődleges asszociáció megjelenik ez a szervezet tagjainak tudásától, a vezetés stílusától, összességében a középpontban álló értékrendtől függ. A szervezeti értékrend tekintetében az egyediség bizonyos egységesen jellemző alapértékek mentén rendeződik, mely alapértékek a vizsgálhatóság, az összehasonlíthatóság lehetőségét is biztosítják

A szervezeti kultúra szerkezetén belül annak alapelemeit, tartópilléreit vizsgálva ROBBINS, M. C. DE Walt, B. R. & PELTO, P. J. (1972/3), HOFSTEDE G. (1991), és BAKACSI GY. (1996) nyomán a következő alapelemeket említhetjük meg.

- Munkakörrel vagy szervezettel való azonosulás
- Egyén, vagy csoportközpontúság
- Humán orientáció
- Belső függés vagy függetlenség
- Erős vagy gyenge kontroll
- Kockázatvállalás – kockázatkerülés
- Teljesítményorientáció
- Konfliktustűrés – konfliktuskerülés
- Cél – eszköz orientáció
- Nyílt rendszer – zárt rendszer orientáltság
- Rövid vagy hosszú távú időorientáció

Ezen alapelemekkel jellemezhető, írható le egy adott szervezet meghatározó értékrendje. Amennyiben ezeket a jellemező értékeket a szervezetet körülvevő külső gazdasági, társadalmi környezet, illetve annak változásai és a nemzeti sajátosságok összességében is értelmezzük megállapítható, hogy a jelenlegi, és a szervezet számára kívánatos alapértékek tekintetében vannak-e eltérések, illetve hogy megváltoztatásukra nyílik-e mód, lehetőség.

A kultúra témája ma ismét az érdeklődés középpontjába került, hiszen a globális verseny körülményei között a vállalatok törekszenek minden eszközt megragadni, hogy a szervezet érdekében befolyásolják munkatársaik viselkedését. Ennek eszközei lehetnek a különféle ösztönzési módszerek, kiválasztási, előléptetési és fegyelmezési technikák. Az egyes országokra jellemző egyedi kulturális tényezők felmérése és ismerete azért jutott fontos szerephez, mert az üzlet egyre gyakrabban követeli többféle kultúrából származó ember közös munkáját, együttműködését. Annak ellenére, hogy a versenyfeltételek, a szabályrendszerek sok tekintetben megegyeznek, jelentős eltérések vannak.

Az utóbbi évtizedben terjedő irányzat az internacionális világbirodalmak rendszere, mely a világgazdaságot egységes egészként szemléli, ugyanakkor igyekszik figyelembe venni a nemzeti múlt életszínvonal, szokások, kultúrák sajátosságait.

A vezetőnek meg kell értenie, amennyiben befolyásolni-irányítani kívánja az embereket, akkor tudnia, és ismernie kell, hogy az egyének milyen értékeket vallanak, milyen szokásaik vannak, vagyis tisztában kell lennie a szervezet kultúrájával.

Összegzésként minden szervezeti kultúrával kapcsolatosan azzal a megállapítással élhetünk,

- a kultúra **tanult**, nem örökölt, nem veleszületett,
- a kultúrát egyének alkotják, így a
- a kultúra **kollektív**, az adott közösség tagjaira jellemző, ebből következik, hogy
- a kultúra **csoportspecifikus**,
- mivel a kultúra konzisztens, így sikeres normákat alkot és fogad el, jellemzően a **kiválóságra való törekvést** díjazza (HAMPDEN-TURNER C. 1992).
- a kultúra **relatív**, ugyanakkor az egyén számára segít megérteni a cselekedeteket, és viselkedést
- a szervezeti identitás és folytonosság alapja a szervezeti tagok többsége által elfogadott **közösségi értékrend**
- a szervezeti kultúra az egyéni értékellentétek között **egyensúlyt teremt**
- a kultúra egy folytonosan változó tanuló rendszernek tekinthető, a környezeti változás adaptációs folyamatát szolgálja, azaz nem lezárt rendszer
- a kultúra egy lassan de folyamatosan alakuló **gondolkodási és viselkedési minták rendszere**
- a kultúra elemei csak akkor maradnak folytonosak, életképesek, és elfogadottak, amennyiben ezen kívánatos értékek közvetítése hatékony és eredményes **kommunikáción**, és **információ** közvetítésén alapszik
- az egyéni értékrend és a szervezeti kultúra **szinergiája**, egymással harmónikus értékek mentén történő összhangja képes egységes értékrendet, ezáltal eredményesebb szervezeti teljesítményt eredményezni
- a szervezeti kultúra értékeinek közvetítése a szervezeti tanuláson keresztül képes a folytonosan alakuló **humán hálózatot befolyásolni**. Ezáltal az egyén képessé válhat alkalmazkodni a folytonosan változó környezeti feltételekhez, megteremtve ezzel a szervezet adaptációs képességét is. A **szervezetek tanulási folyamata** az egyének adaptációján keresztül valósulhat meg a legeredményesebben.

2.5. A SZERVEZETI KULTÚRA SZINTJEI, MEGJELENÉSI FORMÁI

A szervezeti kultúra kialakulása időben hosszabb folyamat eredménye. A tapasztalatok, a közös tanulás és szocializáció eredményeként alakulnak ki és tisztulnak le a szervezet tagjainak viselkedését, magatartását befolyásoló közös értékek, előfeltevések, hiedelmek, meggyőződések. A szervezeti kultúra nem azonos a csak megfigyelhető viselkedési sajátosságokkal. FRENCH R. (2007) nyomán a kultúrát jéghegyhez hasonlíthatjuk, ahol a felszínen látható, emiatt közvetlenül vizsgálható elemek, mint ceremóniák szertartások, közösen ünnepelt rendezvények, illetve külső formális fizikai jelek, mint megragadható elemek találhatók. Ezen látható elemekhez tartoznak a szabályok, utasítások, a szervezeti struktúra, a szervezeti célok rendszere. Ezen elemek közös jellemzője, hogy megjelenítik, hordozzák, és megerősítik a szervezet alapértékeit, irányt mutatnak a szervezeti célok tekintetében, megjelenítik a szimbolikus jelentőséggel bíró szervezeti „hősöket”.

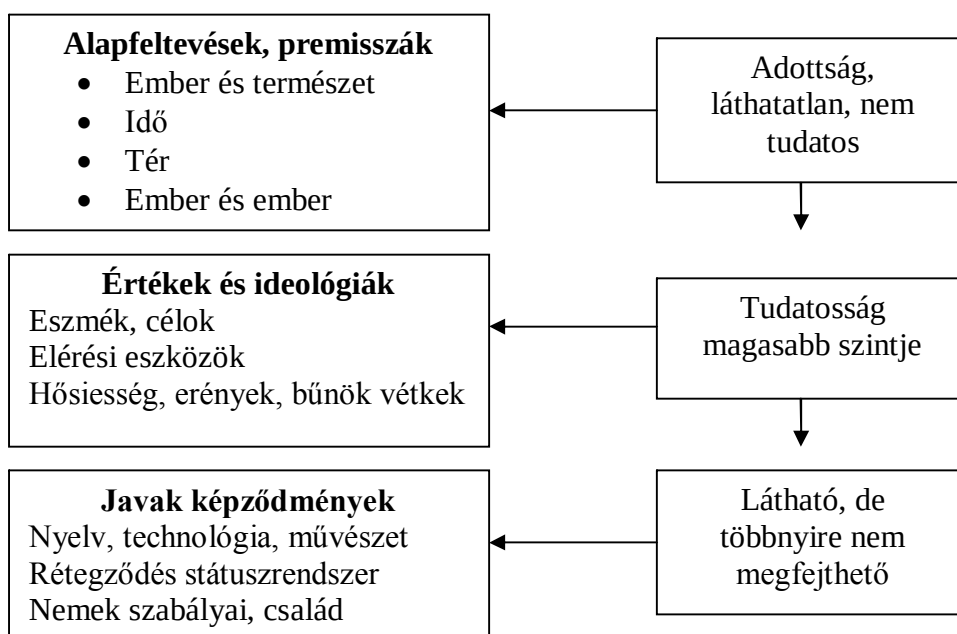
A látható, és mélyebb rétegekben rögzült értékek manifesztálódása különböző formákban történik.

A szervezeti kultúrát P. MÜRI (in: BAKACSI GY. 1996) megközelítése értelmében jéghegyként képzelhetjük el, ahol a nem látható, a szervezeti működést meghatározó feltevések, hiedelmek, attitűdök jelentik annak mélyebb rétegeit, melyek vizsgálata vezethet el a szervezet domináns működési, és ezen keresztül az egyéni viselkedéseket befolyásoló értékek megismeréséhez. A jéghegy kisebb, látható része tartalmazza azokat a megjelenési formákat, melyek a környezet felé mutat a szervezet.

Ilyenek lehetnek a szimbólumok, beleértve az öltözködést a szervezet arculati megjelenését, melyek a szervezet tárgyiasult formában megjeleníthető értékrendjét tükrözik. Ide tartozik a nyelvezet, a szervezetre jellemző, csak itt használt, szókincs, szleng.

A szervezeti kultúra látható elemei között jelennek meg azok a sajátos, és egyéni, a szervezettel kapcsolatos történetek, események, valós, vagy „kitalált” sztorik, melyek mindenki számára ismertek, kedveltek, és mint „példabeszédek” az összetartozás érzését szolgálják, illetve viselkedési mintát közvetítenek a szervezeti tagok számára.

A szokások talán a legfeltűnőbb megjelenési formái a szervezeti kultúrának, melyek azokat a rendezvényeket, összejöveteleket foglalják magukba, amelyek a szervezeti tagok számára valamilyen közös, együttes élményt lehetőséget, és forrását biztosítják.



Forrás: SCHEIN E.H. (1985),

2. ábra: SCHEIN E.H. a kultúra rétegeinek tagozódása

SCHEIN E. H. (1985), a kultúra rétegeit vizsgálva egy hármas tagozódást feltételez. A 2. számú ábra alapján láthatjuk, hogy az első szint tartalmában hasonlatos a P. MÜRI (in: BAKACSI GY. 1996) jéghegy modell látható szintjéhez, miszerint ez a szervezeti kultúra környezet felé megjelenő magatartásainak, értékeinek szokásokban látható, eleinte ugyan nehezen, de a szervezetben töltött idővel egyre inkább megérthető része. Az értékek ideológiák szintje egy félig ösztönös szint, ami leginkább az individuumhoz kötődik, tartalmazva az egyén csoporthoz, illetve másokhoz fűződő viszonyrendszerét. Véleménye szerint ezek az egyéni normák válhatnak elfogadottá a szervezet számára, amennyiben a „napi” gyakorlat igazolja azok működőképességét., így válva mindenki által elfogadott és követett értéké. Az alapfelvetések-premisszák szintje hordozza az egyénben a nemzeti kulturális sajátosságokat, melyek a legkevésbé tudatosak, szocializáció eredményeként elsajátítva automatikus működésűek. SCHEIN E. H. (1985), funkcionalista megközelítése értelmében, a csoport kollektív tanulási, illetve probléma megoldási folyamatának terméke a szervezeti kultúra. Ez eredményezi a szervezet túlélését, a szervezet eredményes külső, belső integrációját.

2.6. A SZERVEZETI KULTÚRÁK TÍPUSAI

A szervezeti kultúrával foglalkozó szakirodalmak több tipologizálást is adnak. Ezen tipológiák a megkülönböztetést szolgálják, adott kulturális közeg, jellemző piaci, illetve külső környezeti körülmények más-más szervezeti kultúra életképességét, sikerességét eredményezhetik.

SLEVIN, D. P.,- COVIN, J.G. (1990) organikus és mechanikus szervezeti kultúrák különbségeire hívják fel a figyelmet, melynek különbségeit a 3. számú táblázat foglalja össze.

3. táblázat: Az organikus és Mechanikus kultúrák összehasonlítása

Organikus kultúra	Mechanikus kultúra
A kommunikációs csatornák nyitottak, szabad az információáramlás	A kommunikációs csatornákon ellenőrzött az információáramlás
Nyitottság, szabad információáramlás a vállalat egészében	A működési stílus előírtak szerint történik
Működési stílus egyéni szaktudásra épülő	Döntési jogosultság hierarchikus, hivatalos beosztás szerint
A szervezet a változó körülményekhez önként alkalmazkodik	A kipróbált elvekhez ragaszkodik a szervezet, még akkor is, ha a környezet megváltozik
A hangsúly az ügyek elvégzésén van	Hangsúly az írott szabályokon van, a már bevált vezetési elvek az irányadók
Az ellenőrzés laza, informális	Az ellenőrzés rendszere szoros
Rugalmas a munkahelyi magatartás, a megengedett helyzethez, és a személyi adottságokhoz alkalmazkodva	Előírás szerinti a munkahelyi magatartás, a munkaköri leírásokhoz ragaszkodva
Gyakori a csoportos megbeszélés, és közös döntéshozatal	A vezetők döntenek, a beosztottak véleményét nem kéri

Forrás: SLEVIN, D. P. COVIN, J.G. (1990):

A szervezeti kultúra ilyen megkülönböztetése két véglet, mely egyes jellemzőiben, sajátosságaiban nem ennyire szélsőséges a napi gyakorlatban, de az egyértelműen megállapítható hogy a teljesen más működési környezet jelenti egyik, vagy másik sikeres szervezeti kereteit. A mechanikus kultúrák a kevés versenytárral működő, monopolhelyzetben tevékenykedő szervezetek kívánatosabb értékrendjét jelenítik meg, míg a organikus kultúra jellemzően a dinamikus, változó környezetben tekinthető életképesebbnek.

A gazdasági környezet sajátosságainak keretein belül vizsgálódva HANDY C., (1993), HARRISON R., (1970) négy alapkultúra típust különböztet meg.

Elméletük az alkalmazott, a szervezet strukturális sajátosságai, a vezetés jellemzői, az ellenőrzések kapcsolódási pontjainak figyelembevételével született. Eredményeiket a 4. számú táblázat foglalja össze.

4. táblázat: **HARRISON szervezeti kultúra típusai**

	Erő/hatalom kultúra	Szerep kultúra	Eredményen alapuló-feladatcultúra	Támogatás-kultúra
A szervezet fő jellemzője	Tekintélyelvű hierarchikus	Hierarchikus bürokratikus	Flexibilis elhalványuló	Flexibilis elhalványuló
A kontroll forrása	Külső	Külső	Belső	Belső
A kontroll eszközei	A személyes hatalom.	Szabályok rendszerek eljárasmódok, szerződésekben definiált munkaköri követelmények	„világmegváltó” tervek, célok	A kölcsönös bizalom alapján kialakuló elkötelezettség
A fő motiváció-forrás	A fent lévőknél: a hatalomra törekvés, az alul lévőknél: a félelem, a függés	A dolgok helyes végrehajtásáért cserébe kínált jutalmak. A kiszámítható, fair bánásmód	Maga a feladat, illetve a közös, nagyra törő cél	Az emberi kapcsolatok melegsége
Központi érték	A jóindulatú paternalizmus	Hatékony, jól adminisztrált rendszerek, és az érdekeltekkel kapcsolatos őszinteség, igazságosság	A teljesítmény legmagasabb szintje professzionalizmus	A részvétellel és empátiával teli működés
Negatív jellemzők/következmények	Nagyobb szervezetekben, vagy a dominanciáért küzdő vezetők esetén degenerálódhat	A bürokratikus forma csak az „átlagvevő”, átlag igényeire szabottan hatékony	Nagymértékben igénybe veszi az alkalmazottak idejét és energiáját	A harmónia fenntartása érdekében túlságosan konfliktuskerülő

Forrás: HARRISON R. (1970)

A szervezeti kultúrák többsége HARRISON R. (2006) szerint Erő- és Szerep orientált. Mindkét orientáció nagymértékben kívülről jövő motivációt feltételez. Eszerint a Hatalom – és Szerep – orientációval rendelkező szervezeti kultúra esetében hipotéziseket állítanak fel az emberek természetéről, a munkához való viszonyulásukról. Mindkét orientáció abból a felvetésből indul ki, hogy az emberek nem szívesen dolgoznak, ezért munkára kell őket motiválni különféle büntetésekkel és jutalmakkal,

melyeket a felügyeletet gyakorlók, azaz a vezetők osztanak el egy jutalmazási – büntetési rendszer keretében.

A Hatalom – orientáció a vezető és a vezetettek között nagy motiváltság és képességbeli különbségeket feltételez. A vezetőt energikus, jól informált, értelmes, aktív, szakmailag hozzáértő személynek képzelik, míg a neki alárendelteket gyengébbnek, kevésbé tehetségesnek és viszonylag passzívnak. A vezető szolgáltatja a koncepciót, az energiát és a know-how-t, az alárendeltnek pedig az a feladata, hogy megvalósítsák ezt az elképzelést.

A szerep – orientáció feltételezi, hogy az emberek akkor dolgoznak legeredményesebben és legjobb hatásfokkal, amikor viszonylag egyszerű, világosan meghatározott, érthetően körvonalazott feladataik vannak. Ezért egyértelműsége törekszik, pontosan meghatározza a szerepeket és az eljárásokat, mert így látszik biztosítottnak a szervezet optimális működése

Az eredmény – és Támogatás – kultúrák kevésbé gyakoriak HARRISON R. (1970) szerint, de terjedőben vannak, és a bennük rejlő lehetőségek iránt felfokozott érdeklődés is mutatkozik. Az eredmény – és Támogatás – kultúrák hipotézisei eltérőek az előzőekben említettektől, jellemzően belső motiváltságból építkeznek. Más az orientáció aszerint, hogy milyenek az emberek, és miért dolgoznak.

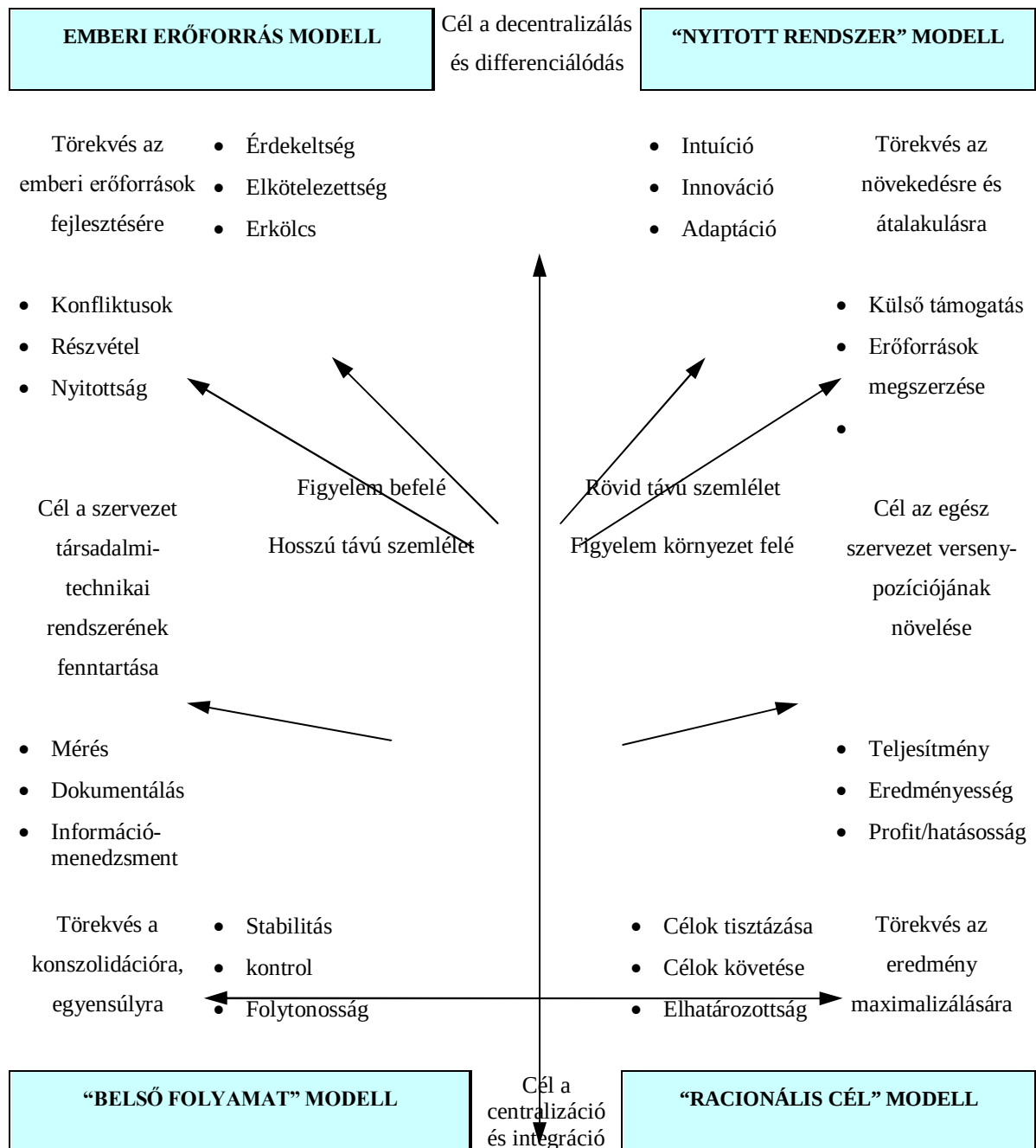
Az eredmény – orientált szervezeti kultúra belső motivációt ébreszt az emberekben azáltal, hogy olyan célt ad, amely iránt az egyén személyesen elkötelezett. Munkájuk bérét szinte „plusz”-ként kapják a szívesen végzett tevékenységért. Az érdekes, erőpróbát jelentő feladatot előnyben részesítik. Az iskolai végzettség érdekes összefüggését mutathatja a tevékenységért végzett munka belső motivációjának.

Azoknak az embereknek, akiket egy magas cél elérésének gondolata köt össze, nincs szükségük külső büntetésekre, jutalmazásokra.

Egy szervezet beindulása, innovatív termékek vagy szolgáltatások bevezetése, a küzdelem izgalma, a környezeti változásoknak való sikeres megfelelésre való törekvés jól építhet a belső motivációval rendelkező munkatársakra. A humán tőke felértékelődésével, az egyén középpontba kerülésével vagy a csoport jobb teljesítménye az egyénnel szemben, mind a belső motiváltságnak egyre inkább teret, jogosultságot ad. A „szervezeti összehangolás” az embereknek azt a törekvését jelöli, melyben erőfeszítéseikkel valamely nemes cél megvalósulását segítik elő. A közelmúlt „sikeres szervezeteket” bemutató menedzsment irodalma és tapasztalata rengeteg példával szolgál a feladat érdekében szerveződött teamekre, projektekre.

A szervezetek hatékonyságának vizsgálatát középpontba állítva született, és terjedt el a CAMERON-QUINN (in: BAKACSI GY. 1996) féle tipológia. Az elmélet a külső, és belső környezet támasztotta követelményekhez való adaptáció tekintetében a rugalmasság-stabilitás, illetve a külső-belső orientáltság dimenziói mentén értékeli, és magyarázza a négy különböző szervezeti kultúra modellt. A négy szervezeti kultúra sajátosságait mutatja a 3. számú ábra.

3. ábra: A Cameron-Quinn-féle szervezeti kultúra típusok



Forrás: saját szerkesztés

A vezetői stílus sajátosságait kiemelve HEIDRICH B. 2002-ben folytatott vizsgálati eredményei alapján, a hazai kisvállalatok körében végzett kutatása során öt kultúra típust különböztetett meg. Az egyes típusok sajátos elnevezéseket kaptak a csoportok jellemző viselkedési sajátosságai alapján. A szervezeti kultúra típusainak meghatározása során a vezetés jellemzői, illetve a szervezeti értékrend különböző dimenziói képezték az összehasonlítás területeit.

Általánosságban megállapítható, hogy a HEIDRICH B. (2002) által felvázolt szervezeti típusok innovációs képessége minden esetben átlagos, vagy gyenge értékeket jelenített meg. Felméréséből kitűnik, hogy a szervezet iránti magas lojalitás mind a teljesítmény, mind a jövőorientáció tekintetében jellemzően magasabb értéket eredményez a szervezeti kultúrában. Az erős lojalitás háttérében hasonló viselkedési jellemzők mentén működő menedzsmentet találhatunk a különböző szervezeti kultúra típusok esetében. Ezek a vezetők közös tulajdonságai, hogy informáltak, határozottak, és nyitottság jellemzi őket. Különösen, a nyitott vezetői szemlélet eredményének tekinthető a teljesítményre ösztönző, barátságos munkahelyi légkör. A határozottság tekintetében alacsonyabb értékkel jellemezhető vezetők esetén a szervezeti értékrendben a lojalitás a jövő- és teljesítményorientáció sem jelenik meg határozott értéként. A határozott vezető jellemzőn erős vezetői kontrollt gyakorol, mely sem a lojalitás, sem a munkahelyi légkör kárára nem válik. A határozott vezető személye biztonságot jelent.

2.7. A VEZETÉS ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA KAPCSOLATA

A szervezeti kultúra alakításában a vezetés szerepe kiemelkedő, az iparági hovatartozásnak nincs jelentős hatása a szervezeti kultúrára vonatkozóan (MÁRMAROSI A., 2002). Célja a motiváláson keresztül, hogy az alkalmazottak a szervezeti céloknak megfelelő viselkedést tanúsítsanak (JUHÁSZ CS., 2004). A szervezet alapításakor a vezető, alapító gyökerezteti meg azokat az alapvető értékeket, melyek a későbbiekben a vállalat dolgozói számára is igazodási pontként szolgálnak. Amennyiben ezek a az értékek helyesnek, illetve sikeresnek bizonyulnak a vezető feladata a szervezeti kultúra fenntartására, megerősítésére irányul. A szervezetek nyílt rendszerek, így a külső környezeti változások befolyásolják annak működését – egy biztos dolog van minden szervezet életében, mégpedig az, hogy mindig minden

változik – amihez alkalmazkodni kell. A vezetés elkerülhetetlen feladata lesz a szervezeti kultúra megváltoztatásával kapcsolatos menedzsment funkció gyakorlása is. SCHEIN E. H. (1996) kiemeli a vezető determináns szerepét a kultúra kialakításában. Véleménye szerint az alapító által lefektetett kulturális értékek jellemzően túlélnek a személyt. A szervezet sikere, és a kultúra érvényessége szorosan összekapcsolódnak. (DRUCKER P. F. 1992) A sikertörténetek alátámasztják az eredményes működést, mely történetek beépülnek a szervezet értékrendjébe, mint minták, melyekre a kritikusabb helyzetekben is lehet támaszkodni, és egyúttal modellként is szolgálnak a szervezet tagjai számára. Az erős, és deklarált szervezeti kultúra azt is meg fogja határozni, hogy milyenek lehetnek a későbbi vezetők, hiszen az abba, vagy ahhoz nem illeszkedő vezetőket és alkalmazottakat a szervezet kidobja magából. Ezt a többség nem kockáztatja, így az emberek sok esetben konform módon viselkednek, véleményüket vélt vagy valós nyomás következtében alakítják, változtatják. (ELLIOT A., 1980). A vezető viselkedése, döntése, irányítási szervezési stílusa, egyszerűen magatartása modell a szervezet minden tagja számára. Akár a GLOBE kutatás eredményeire, akár napjainkban történő felmérésekre gondolunk, gyakorta hangzik el az az állítás, miszerint a magyarok jellemzően pesszimisták. A pesszimizmus egyenes összefüggésben áll az önértékeléssel. Az alacsony önértékelésű emberek számára véleményük, ezen keresztül viselkedésük megváltoztatásához szükség van egy modell értékű személyre, mint igazodási pontra, melyet a szervezetekben a vezetők töltenek be. Az általuk mutatott magatartás, illetve a róluk szóló sikertörténetek közvetítenek az alkalmazottak felé kívánatos és követendő értékeket, magatartásmintákat. Minél jellemzőbb az alkalmazottak alacsonyabb önértékelése annál nagyobb szerepe van ezen példaképeknek.

A példaképek mellett NAHAVANDI és MALEKZADEH (in: HEIDRICH 2001) szerint a vezető a kultúra formálásában a következő eszközökkel élhet.

- Jutalmazási rendszer
- Személyzet kiválasztása
- A szervezeti struktúrát és stratégiát érintő döntések
- A munkakörnyezet, infrastruktúra fizikai elrendezése

BERDE CS. (2002) szerint az alapvető menedzsment feladatok szoros összefüggésben állnak a szervezeti kultúra alakításával. A vezető szinte minden szervezeti aktivitása

hatással van a szervezeti kultúra alakulására, a szervezeti értékrend alakítására, melynek eredménye az egységes és szembetűnő értékrendszer, mely kivétel nélkül, valamennyi kiváló vállalatra jellemző. (KLEIN S. 2001).

A vezetői típusok között aszerint is különbséget tudunk tenni, hogy a kultúra formálásában betöltött szerepük milyen. TRICE H. M. és BEYER J. M (1993) nyomán négyféle megközelítést olvashatjuk a szakirodalomban.

- Kultúrát teremtő
- Kultúrát változtató
- Kultúrát megerősítő
- Kultúrát integráló vezetői típusokról beszélhetünk.

Ezek a kultúrát befolyásoló szerepek nem vezetőnként különülnek el, mindegyik része a menedzseri munkának, sokkal inkább a szervezeti életpálya szakaszaival hozható összefüggésbe. SCHEIN E. H. (1996) megközelítésében a szervezetek alapítása és korai növekedése, a középkora, illetve a szervezetek érettsége és hanyatló szakasza a kultúra formálásában mindig, de más-más vezetői feladatokat igényel. A szervezetek alapítási valamint kezdeti növekedési szakaszában a vezetés kultúrateremtő, és megerősítő szerepe dominál. A szervezetek középkora leginkább a megerősítő, illetve az integráló kulturális vezetői feladatokat, míg a hanyatlás szakasza a kultúrát változtató vezetői magatartást jelenti. A kultúrateremtés jellemzően a szervezetek alapításával függ össze, mikor is a vezetők az általuk kitűzött célok elérése érdekében új folyamatokat kívánnak meghonosítani. Ilyenkor leginkább a vezető személyisége, attitűdjei lesznek a dominánsan megjelenő értékek, melyek alapját fogják adni az emberek egymás közötti viszonyainak meghatározásához. A legfontosabb feladat ilyenkor a vezető számára követőket, támogatókat toborozni, és deklarált értékek mentén egyesíteni őket (GERRY J.,-KEVAN S., 1999). A vezető karizmatikus személyisége, határozottsága, illetve a konkrétan definiált kívánatos attitűdök szükségesek a sikeres kulturális innováció megvalósításához. Amennyiben ez jól sikerül, úgy a későbbi vezetői kultúraformáló szerep a kialakított értékrend megerősítésére irányul. A vezetők feladata a létező ideológiák és értékrend védelme a szervezet megkülönböztető jegyeinek fenntartásával, a vállalat működési céljának megerősítésével, illetve a szervezet értékeinek egységes megvédésével. A létező kultúra megtartása a tradíciók tiszteletén alapul, hiszen ezek korábban, és jelenleg is sikeresek a szervezet alapproblémáinak megoldásában.

A vezető a kultúra megerősítés érdekében intézményes és csoportvezetés sajátosságaival élhet. Vagy személyében képvisel, és hirdet ideológiát, a tradíciókon esetleg finomítva, vagy pedig a szervezet történelmében érdemekkel rendelkező csoporttagokra támaszkodva erősítheti a szervezeti értékrendet.

A kultúra megváltoztatásának idejét, és módját, különböző okokra lehet visszavezetni. Ezek külső és belső okok, melyek a szervezet adaptációját igénylik.

Ilyen okok lehetnek:

- Teljesítményproblémák a szervezetben
- Válsághelyzet
- Erkölcsi problémák
- Technológia megváltozása
- Erősödő versenykörnyezet
- A piaci környezet változása
- Társadalmi környezet változása
- Vevői igények változása
- A szervezet méretének növekedése
- Külföldi piacokra lépés

A régi, és érvényes értékek már nem biztos, hogy eredményesek és már nem biztosítanak megfelelő igazodási pontot adott problémás helyzet megoldására, így esetleg már új szervezeti értékek kialakítására van szükség. A vezető szervezeti kultúra megváltoztatására tett feladatai sorában az első lépés a jelenlegi, uralkodó értékrend meghatározása. Az emberek minél kisebb energia befektetéssel szeretnék minél többhez jutni, ami azt jelentheti, hogy azért számíthatunk ellenállásra, mert a szervezeti kultúra megváltoztatása a korábbi azonosult értékek megváltoztatását jelenti az egyén számára. Ez a folyamat az egyén részéről a korábbi kötődéseinek megszakítását jelenti, és a folyamat eredményessége leginkább azon múlik, hogy a vezető milyen érveket gyűjt össze, azokat hogyan kommunikálja, illetve hogy az új értékek és tettei mennyire konzekvensek. A kulturális változtató vezető gyengíteni, újracserélni kívánja a régi kultúraelemeket, melyek TRICE H. M. és BEYER J. M (1993) szerint, reorganizáló, átalakító, illetve belülről jövő reform formájában valósulhat meg. Bármilyen átalakításról is van szó, biztosak lehetünk, hogy az előző kultúra mélyen gyökeredző értékeit újraírni, nem lehet.

TRICE H. M. és BEYER J. M (1993) a kulturális változásnak a tervezet és tudatos törekvésben megnyilvánuló folyamatot tekinti. Ennek három fajtáját különböztetik meg.

- A forradalmi és átfogó változás, mely az egész szervezet kultúráját hivatott megváltoztatni
- Részegység vagy szubkultúra megváltoztatása, mely csak egy szervezeti egység kultúrájának, vagy egy szubkultúrának a megváltoztatására irányul
- Fokozatos és átfogó változtatás, mely hosszú időt igényel és lépésenként halad előre, de a szervezet egészét érinti

Négy dimenzió jellemzi ezeket a kulturális változásokat.

A **kiterjedés** azt méri, hogy a szervezeten belül a változtatás folyamán az alkalmazottak hány százalékanak, milyen gyakorta kell és a tevékenységek mekkora részét érintve változtatni korábbi viselkedésén.

Az **eltérés** azt mutatja meg, hogy az újonnan elvárt, és a **kívánatos** viselkedési normák, értékek között mekkora távolság feszül. A korábbi értékek módosulnak vagy egészen új kulturális értékeket, attitűdöket várnak el. Minél nagyobb a távolság annál nehezebb a vezetés feladata, hisz az eltéréssel az ellenállás mértéke is arányosan nő.

Az **újszerűség** azt határozza meg, hogy radikálisan új kulturális értékekről van-e szó, vagy esetleg már máshol működő, gyakorlatban ismerhető a kívánatos szervezeti kultúra ideológiai kerete, mely utóbbi esetben tapasztalatokkal szolgálhat a változtatás eredményes lebonyolítása érdekében.

A **tartósság** dimenziója a változtatás időtartamára, illetve a kialakítandó kulturális értékek tartósságára vonatkozik, melyet rövid illetve hosszútávra is tervezhetnek.

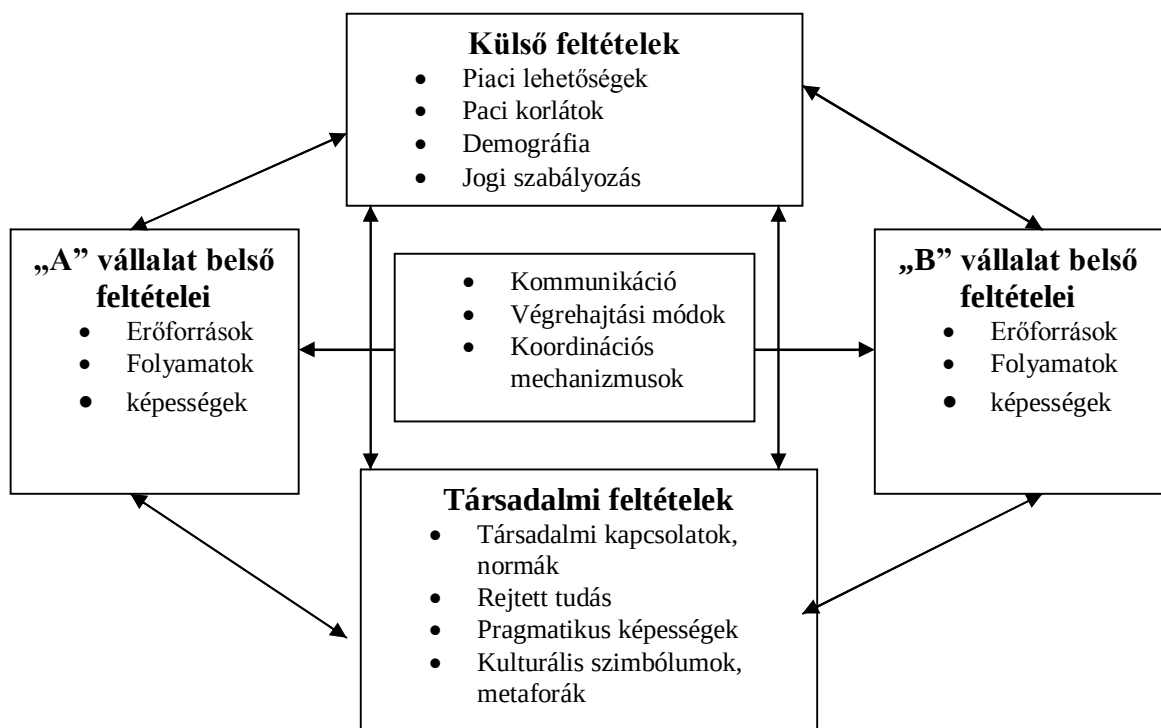
A vezetés számára az eltérés és az újszerűség dimenzióinak helyes percepciója a kritikus, hiszen leginkább ezek határozzák meg a menedzsment, szervezeti kultúra megváltoztatására irányuló tevékenységeinek folyamatát.

A kultúra integrálása, mint vezetői feladat leginkább akkor merül fel, amikor szubkultúrák között feszültségek merülnek fel, és a menedzsment ezen széthúzó erők között harmónia megteremtésére törekszik. Ezeket a széthúzó erőket kell a szervezet kultúrájába integrálni. A meglévő konfliktusok csökkentésének leginkább a konszenzusos vezetői stílus felel meg, amelyik képes a kölcsönös érdekek figyelembevételére. A kultúra integrálása kapcsán az akkulturáció jelenségére is figyelemmel kell lenni.

Akkulturáció az a folyamat, melyben két csoport közvetlen kapcsolatba kerül a konfliktusok és problémák megoldása során, melyek óhatatlanul jelentkeznek a kapcsolat eredményeként. A kapcsolat a kultúra változását idézi elő mindkét csoportban.

Különösen aktuális ez a kérdés napjainkban, amikor szervezetek átalakulnak, terjeszkednek, nemzetközivé válnak, megváltozik a tulajdonosi és menedzsment struktúrájuk. A társadalmi közeg ahonnan indult egy szervezet a mindennapi működés alkalmazott módszereire markánsan rányomja a bélyegét, és a különböző kultúrák találkozásánál ez feszültséget generál. Az akkulturáció folyamatát leginkább befolyásoló tényezők a folyamatban megjelenők kulturális különbségei, a szervezetek eltérő stratégiái, az eltérő szervezeti strukturális jellemzők, illetve a vezetés kulturális jellegzetességei.

MOROSINI (In: HEIDRICH B. 2001) a nemzeti kulturális kereteken belül eltérő értékek mentén szerveződő csoportok erőforrásainak koordinálásában a tapasztalat szerepét emeli ki. Nem lehet holisztikus szemlélet nélkül pl. pusztán benchmarking-gal eredményt elérni. Modellje 4. számú ábra az akkulturációt befolyásoló külső-belső feltételeket foglalja össze.



Forrás: HEIDRICH B. 2001

4. ábra: Az akkulturációt befolyásoló tényezők

Az akkulturáció jelenségével leginkább vállalatfelvásárlások, tulajdonosi kör megváltozása kapcsán találkozhatunk. Hogy ez a folyamat milyen eredménnyel zárul, azt leginkább az befolyásolja, hogy a kulturális különbségek mennyire távoliak, illetve mennyire kívánatos az együttműködés a szervezetek között.

A különböző kultúrák kapcsolatfelvételével indul a folyamat, ahol már előzetes konfliktusok is megjelennek. Ebben a szakaszban a találkozó kultúrák sajátosságai, erősségük, az együttműködés kívánatossága, valamint az ennek nyomán kialakuló együttműködés „napi” szintje fogja nagymértékben meghatározni a következő szakaszban lezajló konfliktusok mértékét. Sikeres szervezetek, bevált szervezeti kultúrák találkozása esetén nagyobb konfliktusra kell számítani. A felvásárlónak kell vigyáznia, ugyanis ő „ráerőszakolhatja” saját működési értékrendjét a megvásárolt szervezetre, de amennyiben nem sikerül azonosulást elérnie, az alkalmazottak viselkedését pusztán az utánpótlás motiválja, ami az új szervezeti értékrend mellett csak laza elkötelezettséget fog jelenteni. A mélyen gyökerező szervezeti értékek nem tűnnek el, és a későbbiekben is a viselkedés, igazodási pontként fognak szolgálni.

A konfliktusok kezelésének szakaszában a teljesítmény csökkenésére különös figyelmet szükséges fordítani. Az adaptáció jelenti a folyamatban a következő szakaszt, ahol egyezés születik, milyen szervezeti kulturális elemek, milyen mértékben változnak. Ha ez jól sikerül a felek elégedettek, és jellemzően elfogadják, és követik az új szinergikus értékeket, amennyiben nem, úgy későbbi ellenállásra kell számítani, mely a gazdasági teljesítmény kárára válhat. HEIDRICH B. (1998/1) alapján – asszimiláció, integráció, dekulturáció, és különélés akkulturációs stratégiákat különböztethetjük meg a felvásárolt vállalat számára.

A felvásárló jellemezhető aszerint, hogy plurális, szervezet-e, ahol a multikulturális sokszínűséget értékelik, vagy pedig a konformitást előtérbe helyező egyenkulturális szervezet.

MOROSINI (In: HEIDRICH B. 2001) az akkulturáció végrehajtási módjait a 5. számú táblázat alapján a következő módon rendszerezte.

5. táblázat: Az akkulturáció végrehajtási módjai

	Integráció	Átszervezés	Függetlenség
Vezetési megközelítés	Alulról felfelé	Felülről lefelé	Korlátozott változtatás
A beavatkozás célpontja	Felvásárló és felvásárolt	A felvásárolt	Kevés vagy semmi beavatkozás
Döntéshozók	Felhatalmazott teamek, menedzserek	Vezérigazgató, vagy az átalakítást vezető	A már létező menedzsment
Kihasznált előnyök	Képességek átadása, bevétel növelése	költségmegtakarítás	Folytatólagosság
Az érintettek száma	Sok	Sok	Kevés
A célok eléréséhez szükséges idő	Közép/hosszú időtáv	rövidtáv	Folyamatosság
Munkastílus	Sok team, horizontális és decentralizált döntéshozatal	Hierarchikus, centralizált döntéshozatal	Kevés változtatás
Az elért strukturális változások mértéke	Nagy	Nagy/közepes	Kicsi
Előnyök/hátrányok	Résztvételen alapul, kreatív, jó hangulat / a megtakarítás háttérbe szorulhat	Gyors, látványos megtakarítás / rossz hangulat, túlzott a folyamatokra összpontosítás	Folytatólagosság / Kicsi az esély egy „új” vállalatra

Forrás: HEIDRICH B. 2001

2.8. A MAGYAR SZERVEZETEK KULTURÁLIS SAJÁTOSSÁGAI

Az utóbbi három évtized a környezeti változások drámai felgyorsulását eredményezte. Jellemzően a nyolcvanas évektől indultak el azok a folyamatok, melyek a gazdaság, a társadalom, a politika, az emberek magánéletében változásokkal terhelten jelentkeztek, illetve a tendencia napjainkban is tart. A gyökeres átalakulások nyomán új vállalatok sora jött létre, melyek az alapoktól indulva építik fel kultúrájukat, új értékek előtérbe kerülése, új látásmód megjelenése figyelhető meg (BERDE, 2000). A rendszerváltást megelőző évtizedek sajátossága az állam, mint tulajdonos részéről a magyar vállalatok számára nyújtott védőháló, mely biztonságot jelentett, ugyanakkor ellehetetlenítette azok működését. Minden tevékenység államilag felügyelt és szabályozott volt, a szervezeti siker mércéjét nem a teljesítmény, hanem a központi forrásokhoz való hozzáférés jelentette. Az állami gazdaságpolitika „büntette” a jobban teljesítőket, mivel az újraosztás eredményeként nem ők, hanem a veszteségesek, a rosszul teljesítők részesültek a forrásokból.

Az állami védőháló nyújtotta biztonságot KORNAI J. (1993) a következően jellemezte: „Ez a garantált túlélés vezetett a magyar vállalatok „erkölcsi házárdírozásához”. Az állam úgy is kisegít, így hiányoztak azok az ösztönzők melyek a veszteségek elkerülésére, a jobb teljesítményre sarkalhattak volna. Hiányoztak a piacgazdaságba való átállás stratégiai gondolkodást feltételező programjai, nem is igazán lehettek, mivel a korábbi évek központi tervezésének eredményeként nem is igen alakulhattak ki a tervezés piac és környezetfüggő megoldásai. A változások nyomán a környezeti kihívásokra helyes válasz megtalálásának eszközeként fejlődik a stratégiai szemlélet, és gondolkodás (BARAKONYI K., 2001, SZINTAY I., 2000). SALAMONNÉ H. A. (2000) a stratégia fejezi ki, hogy a vezetés miképpen akar viszonyulni környezetéhez, a jövőhöz, munkatársaihoz. A magyar vállalatok jellemzően a rendszerváltást követő időszakban reaktív stratégiát alkalmaztak (BALATON K. 1991). Megoldásként a külföldi módszerek adaptáció nélküli átvétele történt, ami csak a felszínen eredményezett működőképességet. Státusz tudatos társadalommá váltunk, ami a munkavállalói motiváltságot illeti. (BAKACSI GY.-BOKOR A.-CSÁSZÁR CS.-GELEI A.- KOVÁTS K.-TAKÁCS S. 1999). Igen jelentős a vállalati kultúra és a kommunikáció átalakulása szempontjából a vállalatok szervezeti struktúrájának megváltozása. ANGYAL Á. (1999) Hamar bebizonyosodott, hogy más kultúrkörben kidolgozott, és eredményesen alkalmazott módszerek nálunk nem működnek sikeresen. Az ok tekintetében FARKAS F.-KAROLINY M.-POÓR J. (1994) úgy fogalmaznak, hogy a múlt minden módszerét elvetik, még azt is amelyek korábban jól működtek. A nemzeti sajátosságok jól megragadhatók HOFSTEDE G. (1990) munkásságának dimenzióin keresztül. A magyar társadalmi kultúra jellemzően kollektivistá értékrendet mutat. Kiemelkedik a család szerepe, az egymásról való gondoskodás, a kapcsolatok szerepének fontossága a mindennapi, és az üzleti életben egyaránt. Kollektivistá értékrend áll annak háttérében is, miszerint a vezetők az egyéni felelősségvállalástól tartanak, aminek a háttere a korábbi állami gondoskodás lehet. Ezt a gondolatunkat támasztja alá ROGER K. (in: ARTHUR A.-THOMPSON Jr.-WILLIAM E.F. 1987), vizsgálata, miszerint a kollektivistá értékeket megjelenítő „klán” típusú hierarchikus szervezeti kultúra jellemzi szervezeteink mintegy felét. A rendszerváltás sok változást hozott, melyek jellemzően az individualizmus irányába hatóknak tekinthetőek. NGULYEN L.L.A. – FÜLÖP M. (2003), MCCLELLAND D.C (1985). A pénzügyi szabadság, függetlenség egyenes következménye a társadalmi függetlenség kialakulása. A napjainkra a társadalmi olló erős nyílásával egyre inkább jellemző szélsőséges

nélkülözés, szintén az individualizmus kialakulásához vezet. NGULYEN L.L.A.–FÜLÖP M. (2003) nyomán, amennyiben a demográfiai jellemzőket vesszük alapul, azt láthatjuk, hogy jellemzően a társadalom tanultabb rétegei individualistábbak. A városiasodás a társadalmi mobilitás szintén az individualizmusnak kedveznek. A heterogénebb összetettebb kultúra szintén individualistábbá tesz a nagyobb döntési szabadság lehetőségeként. Ezek a változások egy kollektivista értékrenddel jellemezhető kultúrában kezdenek gyökeret eresztetni. Az alábbi 6. számú táblázatban a saját csoport tekintetében, majd a 7. számú táblázatban a társas viselkedés sajátosságait kiemelve hasonlítom össze az individualista-kollektivista értékrend dimenzióit.

6. táblázat: Individualizmus-Kollektivizmus jellemzői saját csoport tekintetében

Kollektivizmus	Individualizmus
Nagyok a családok – növekszik a népesség	Kis családok – népesség állandó
„természetes” dolog az önfeláldozás a csoportért	Kevésbé hajlandók a csoportért magukat feláldozni
Megkövetelik a saját csoport harmóniáját	A viták összeütközések elfogadottak
A külső csoportokkal konfliktusokra számítanak	A külső csoportokkal elfogadhatók a konfliktusok, de nem kívánatosak
Külső csoportra irányuló negatív attitűdjeiket kifejezésre juttatják	Ellenszenvüket külső csoporttal szemben elrejtik

Forrás: Ngulyen Luu Lan Anh – Fülöp Márta (2003)

7. táblázat: Individualizmus-Kollektivizmus jellemzői társas viselkedés tekintetében

Kollektivizmus	Individualizmus
A legtöbb viselkedés kis csoportban zajlik	A viselkedések jó része egyedül, vagy párban történik
Nehéz bekerülni a csoportba	Könnyű belépni a csoportba
Nehéz barátokat szerezni, a kapcsolatok bensőségesek, miután kialakultak	Az emberek nagyon barátkozónak tűnnek, de a kapcsolatok felszínesek, társas cserefolyamatoktól, szerződésektől függenek
Együttműködnek a saját csoport tagjai	
Kölcsönös a presztízsmegővő	A presztízsmegővő személyes
Kölcsönösen függők	Függetlenek
Kéves kognitív disszonanciát élnek át	Nagy kognitív disszonanciát élnek át
Társalgásban jellemző a „mi”	Társalgásban gyakori az „én” használata
A belső csoport normái fontosabbak, mint az attitűdök	Az attitűdök fontosabbak, mint a normák

Forrás: Ngulyen Luu Lan Anh – Fülöp Márta (2003)

A magas kollektivizmus általában erős hatalmi távolság dimenzióval jár együtt. Az elmúlt rendszer vezető kiválasztási gyakorlata kevésbé a teljesítménnyel és rátermettséggel, mind inkább a politikai hűséggel, „megbízhatósággal” függött össze. Ennek eredményeként a vezetők általuk is felismert alacsonyabb szakmai kompetencia híján jellemzően autokrata stílust képviselve irányítottak, az állami szabályozottság, és a környezettől való „függetlenség” pedig erős hierarchikus tagozódást eredményezett. Ennek eredménye a státusszal járó kiváltságok és privilégiumok melyek az egyéni magatartás jellemző irányultságában a nagy hatalmi távolságot eredményezték. De ezt támasztják alá már oktatási rendszerünk poroszos elvei, személytelensége, nyelvünk tegeződő és magázódó formai elemei is. Az oktatásban és a vezetésben az egyirányú, fentről lefelé haladó kommunikáció a jellemző, az alkalmazottak, diákok bevonása nélkül. A nagy hatalmi távolság csökkentésének elsődleges feladata az egyéni önállóság és felelősségvállalás felvállalása lenne, melyre a múlt rendszerből eredeztethetően nem sok tapasztalattal bírunk.

Minden változás az egyénben a biztonság megtartása érdekében ellenállást eredményez. Minél nagyobb a biztonságra törekvés annál nagyobb az ellenállás mértéke. A társadalmi, politikai, gazdasági változások intenzitása, irányának kiszámíthatatlansága biztonságérzetünket veszélyeztetik. A magyarokat bizonytalanságkerülés tekintetében határozottan magas érték jellemzi. Az erős társadalmi kötődések, az alacsony mobilitás, az életre szóló alkalmazás, a pesszimizmus mind-mind erős bizonytalanságkerülési hajlamot mutat. BAKACSI GY. (1998) szintén a stabilitás iránti igényre mutat rá, *„a bizonytalanságkerülési hajlam ... egyre növekszik, ami stabilabb belső vállalati működést vár el”*. Ha MASLOW (in: CSATH M. 1993) szükségleteinek piramisára gondolunk a biztonság alapvető szükséglet, melynek elérésére jellemzően mindenki erőteljesen törekszik.

Jellemző, hogy míg az ország dinamikusabban fejlődő régióiban adott esetben munkaerőhiánnyal szembesülnek, addig kevésbé fejlődő régiók munkaerő kapacitásfeleslegeit néhány száz kilométeres távolságból sem tudják elcsábítani.

HEIDRICH B. (1997/4) szerint *„a történelem által befolyásolt gondolkodásmód, a magyarokat múltorientálttá teszi.”* Ez azt is jelenti, hogy a tradíciók, a szokások, tudattalanul működő hálózata szövi át mindennapjaink tevékenységét. Ha ezt a múltorientált gondolkodásmódunkat a magyar társadalomnéprajz körében vizsgáljuk, rendkívül sokszínű elemzésre következtetésre világíthatunk rá.

Felmerülhet a kérdés, hogy nemzeti kultúránknak mennyire része a paraszti kultúra, ezáltal képet kapva a mezőgazdasági szervezetek kulturális sajátosságairól, azok működésének jobb megértését szolgálva.

Létezik-e ma a parasztság és a kultúrája? A parasztság átalakulása, létszámának csökkenése, a falu társadalmának az átalakulása szinte azt a képet festhetné le, hogy annak elmúlásáról beszélhetünk. Jól igazolnák ezt a statisztikai adatok, amelyek szerint 1990-ben a mezőgazdaságból élők országos aránya társadalom 15,5%-át adta, bár az ország egyes részein, így a Tiszántúlon ez jóval meghaladta a 20 %-ot. Tíz évvel később 2000-ben már az országos átlag 5,5% volt, miközben tovább folytatódott a privatizáció, és az Európai Unió számára már azt jelezhetnék 2005-ben, hogy közelítjük e téren a nyugati államokra jellemző százalékot, azaz még tovább csökken a mezőgazdaságból élők aránya. Nagyon nehéz ma megállapítani, ki tartozik a parasztság soraiba, mert hiányzik annak világos tagolódása, amely az elmúlt századok során mindenki előtt ismert volt. A foglalkozás önmagában nem elégséges, hiszen a homogén családok mobilizálódása a különböző társadalmi rétegek keveredését, együttélését mutatja. Ez azt is jelenti, hogy a paraszti múlttal, értékekkel rendelkezők a társadalom széles rétegeiben szétszóródva képviselik, „továbbörökítik” hagyományos értékrendjüket. Túlzás nélkül állíthatjuk mégis, hogy a magyar társadalom parasztosodását éljük, a szónak abban az értelmében, hogy ez a nagymúltú, ezer év alatt formálódó értékrend a legszerveesebb hagyományaink őrzője, erkölcsi értékrendünk alapja (LÁCZAY M. 2008). Önfejlődésében, sajátosan magyar szabályaival, komplex termelési ismereteivel és önirányításra alkalmas szervezeteivel beépült a nagyüzemek, az új telepítésű iparvárosok életmódjába, a népi kultúra közkultúrába emelésével, a hagyományok ápolásának üzleti érdekként való megjelenítésével a termelési kultúra megújításához járult hozzá. Differenciáltsága és sokgyökerű változatai természetesen számos ellentmondást is tartalmaznak, de megfigyelhetőek a legutóbbi évtizedekben is a paraszti szemlélet, világkép és életmód a kistermelői, a családi vállalkozások megerősödésében, a paraszti munkát vállalkozásként űzők értékrendjében.

A sajátos paraszti kultúra egyszerűsített változatát leginkább a nagycsaládra vonatkoztatva rendszerezhetjük. Ez a megközelítés adaptálható, és irányultságot is mutat a hagyományos értékek tekintetében, melyek megjelenése, szerveződése, a szervezetek esetében is megragadható.

A nagycsalád egy komplex munkaszervezetnek fogható fel, amelyet a gazda vezet.

Ő tekinthető a vezetőnek, aki nem feltétlenül vesz részt a fizikai munkában, hanem irányítja, megszervezi a munkák elosztását, az értékesítést, felelős a vásárlásokért. Közvetlenül a férfi családtagokat – akiket mai szemmel menedzsereknek tekinthetünk – irányítja. A serdülő legényeket – tekintsük őket alkalmazottaknak - azonban nem ő utasítja, hanem a szintén e körben dolgozó apjuké – csoportvezető - a felelősség. A gazdaasszonnyal sajátos munkamegosztásban vannak. Természetesen ő is a gazda utasításait követi, de van a munkamegosztásban saját felügyeletére bízott munka is. A gazdaasszony a munkáját a férjéhez hasonlóan látja el, közvetlenül irányítja a női családtagokat. A családban élő öregek is részt kapnak a munkamegosztásban, ők látják el a kisebb fizikai terhelést jelentő feldolgozást, a kisebb gyermekekre felügyelnek, nevelik, a szokásokat hagyományozzák. A családi munka újjászerveződését figyelhettük meg a reprivatizáció után, azaz az elmúlt húsz évben SZABÓ L. In: LACZAY M. (2008). A munka technológiai és szervezési részében azonban ismét ott találjuk a hagyományok újraéledését más összefüggésekben. Ilyenek a nemek és korok közötti munkamegosztások, a területi rendeződés, esetenként a felekezeti vagy nemzetiségi hagyományok szerinti csoportosulás, a társadalmi, vagyoni helyzet szerinti differenciálódás. Ezek a fogalmak talán a családi gazdálkodásnak köszönhetően maradtak fenn, de új tartalommal az elmúlt húsz év alatt ismét feltöltődtek. A munka ilyen mértékű hagyományos szerveződése alapvető értékeket közvetít az akkor és ott szocializálódott, majd későbbiekben akár mezőgazdaságból, akár más helyen munkát vállaló egyének mindennapi magatartásában.

Érdekes, és a paraszti kultúra hatásának értelmezése szempontjából hasznos FISKE (1991) megközelítése, aki az egyéni viselkedést vezérlő társas alapelveket a megoszlás, hierarchia, egyenlőség, arányosság módon rendszerezte:

Véleménye szerint ezen elemek közül a kultúra, illetve az adott helyzet határozza meg, hogy melyik elv kerül alkalmazásra adott társas szituációban.

- A megoszlás közösségi megoszlásként fogható fel, azaz ennek a viselkedési mintának a lényege a szükség szerinti megoszlás mindazok között, akik a csoporthoz tartoznak.
- A hierarchia viselkedési mintázatoknak a lényege a rang. Minél magasabb rangú valaki a csoporton belül annál többet kap, akár annál is többet, mint amennyit akar. A mi kultúránkban a hierarchia a figyelemmel, státusszal kapcsolható ily módon összefüggésbe.

- Az egyenlőség viselkedési mintázatoknak hangsúlya a kölcsönösségen van. Ilyenkor az emberek nem is szükségleteik, de nem is státuszuk szerint osztoznak, hanem egyenlően. Az egyenlő megoszlás az alapelv.
- Az arányosság „piaci árszámítás” viselkedési minták lényege az, hogy valamihez hozzájutunk, amit szeretnénk, és cserébe adunk valami mást.

Minden kultúra mind a négy alapformát tartalmazza, és alkalmazza persze eltérő hangsúllyal.

Véleményem szerint a paraszti kultúrában a közösségi megoszlást és hierarchia megoszlást gyakrabban alkalmazzák. Mivel a paraszti kultúra hagyományai a jelen szervezetek egyéni értékrendjében is megjelennek, mondhatjuk, hogy ez magyar szervezetek sajátosságának is tekinthető.

Az otthoni életben, családi közösségben is a közösségi megoszlás jellemző, ezek a viselkedési minták jelentik az alapot, de ugyanakkor figyelemmel kell lennünk arra, hogy a szervezetek esetében ahol szerződéses, illetve hivatalos ügyek kötnek össze minket más, jellemzően az individualista kultúrákra sajátosabban jellemző arányosság, illetve egyenlőség jelenik meg, mint társas viselkedési mintázat. Ennek az ellenkező viselkedési mintának a problémája a mezőgazdasági vállalkozások esetében, ahol a paraszti kultúra gyökerei mélyebben eredeztethetőek fokozottabban jelentkezik. Érdekes, és tanulságos összefüggést ad annak vizsgálata, hogy mennyire más-más értékrend mentén szerveződik a családi, kis közösségi, és a munkahelyi viselkedésünk.

Az emberek ahová születtek, oda szocializálódnak, azaz kultúránként más-más módon egyénileg gyűjtik össze adott kultúra szubjektív elveit, mely így társas viselkedésük vázát fogják alkotni. A magyar társadalom nagy része egy-két korábbi generáció távlatából tekintve paraszti múlttal, gyökerekkel rendelkezett. A szocializáció során a paraszti kultúra értékei kerültek „átörökítésre” melyek teljesen nem tűntek el még a rendszerváltástól tapasztalható drámai társadalmi, gazdasági változások nyomán sem. A szervezeti kultúra kialakításakor építeni kell a paraszti kultúra hagyományos értékeire, különösen mezőgazdasági vállalkozások értékrendjének meghatározásában.

2.9. A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A VEZETÉS HUMAN MENEDZSMENT FELADATAINAK KAPCSOLATA

A vezetőknek alkalmazkodniuk kell a nemzeti kultúra hagyományos értékeihez, ugyanakkor, szerepük a szervezeti kultúra kereteinek formálásában meghatározó. Alapvetően a vezetés feladata az, hogy a munkát értelmes és élvezetes tevékenységgé tegye, ezáltal egyfajta eszmeiséget, beállítódást, és érzelmeket váltsanak ki a munkatársakból. A későbbiekben pedig a vezető által kialakított kultúra, mint befolyásoló tényező működik, meghatározza vállalati döntéseket, teljesítményt az egész szervezet működését. A humán menedzsment feladatainak köre kibővült, felelőssége megnőtt. A szervezetek sikeres működése megköveteli, hogy az alkalmazottakkal, mint legfontosabb erőforrással, a vezetési feladatok részeként tudatosan bánjunk. GULYÁS L. (2006) az egyik legfontosabb emberi erőforrás alapfunkciónak a személyzeti tevékenység szervezeti cél felé terelését tekinti. OLDMAN G. R. – HACKMAN J. R. (1981) a dolgozók megelégedettségi vizsgálatának fontosságát hangsúlyozzák, ezzel kapcsolatosan AZMA M. – MANSFIELD R. (1981) szerint törekedni kell a dolgozók elégedettségének javítására. A vezető kultúraformáló tevékenysége ezer szállal kötődik az EEM területekhez, a jutalmazási rendszer, a személyzet kiválasztás, vagy a stratégiai fontosságú döntések révén. A kiváló vállalatok kultúrájának szembevető jellegzetessége, a formalitások mellőzőse, a közvetlen érintkezési stílus (KLEIN S., 2000).

A HOFSTEDE G. (1980) dimenziók értékelése humánpolitikai szempontból érdekes, a vezetők számára hasznos információval szolgálnak. A kis hatalmi távolsággal rendelkező kultúrákban az alkalmazottak helyzete viszonylag független, felettesükhöz bátran fordulnak problémáikkal, ötleteikkel, kérdéseikkel. A munkakapcsolatok is baráti színezetűek, a főnök-beosztott viszony partneri, mindenkit egyenjogúnak tekintenek. A hierarchia a szerepek egyenlőtlenségét hivatott demonstrálni, nem pedig a pozíciót elfoglaló személy tekintélyét és hatalmát, ezért a szervezet tagjai, legyenek bármilyen pozícióban is, egyenértékűnek tekintik egymást.

A teljesítmény és a szakértelem a jutalmazás alapja, a jövedelmek közt nincsenek extrém különbségek. A vezetők pozíciója nem jár számottevő privilégiumokkal, és nem függ az életkortól. A tagok nincsenek „bebetonozva” az egyes pozíciókba, a szerepek változhatnak. (KAROLINY M.-POÓR J. 2001)

A szervezetek nagy része decentralizált, a beosztottak segítenek a döntések előkészítésében és elmondhatják véleményüket. A honos menedzsment elméletek is az alkalmazottak szerepére koncentrálnak.

A nagy hatalmi távolsággal jellemezhető országokban, az alkalmazottak alárendelt szerepben vannak, feltétel nélküli engedelmességgel tartoznak a vezetőknek, bárkinél van is a hatalom, az jó és helyes. Nem jellemző, hogy ellentmondanak, sőt gyakran egyéni véleményük sem lehet. A hatalom centralizált, így erősen függenek a vezetőktől, akiknek egzisztenciális fölényüket elismerik és elfogadják.

Az alá- fölérendeltségi viszonyok a szervezet minden szintjén szervezőerőként működnek. (WILLEM F. G. MASTENBROEK 1991) A vezetők előjogokat élveznek, és minden eszközzel demonstrálják hatalmi helyzetüket, a státusz látható jelei erősítik a főnök hatalmát.

Ilyen környezetben gyakori az autokratikus vagy a paternalisztikus vezetői stílus, a menedzsment elméletek elsősorban a vezetői szerepre fókuszálnak. A nagy hatalmi távolság HOFSTEDE G. (1980) szerint azokban az országokban jellemző, ahol a vezetők sokkal többet megengednek maguknak, mint az alkalmazottak, és a vezetői pozíció megszerzése nem feltétlenül tudáson és képességeken múlik, és ahol a „felül lévő” kritizálása veszélyes.

HOFSTEDE G. – B. NEUIJEN – D. D. OHAYV – G. STANDERS (1990) szerint a bizonytalanság iránti érzékenység sok más mellett a stresszben, a merevségben az előre jelezhetőség igényében, az írott és íratlan szabályok iránti igényben fejeződik ki. Azokban az országokban, ahogy a bizonytalanságkerülési index magas, gyakran látszanak az emberek tevékenynek, elfoglaltnak és agresszívnek. Állandóan rohannak a pénz után. Szeretik a strukturált helyzeteket, amelyekben konkrét írott, vagy íratlan szabályok határozzák meg, hogyan kell viselkedni. A bizonytalanságot, mint káros fenyegető tényrt látják, mely ellen állandóan küzdeniük kell. Az embereket szorongással töltik el a kiszámíthatatlan helyzetek, melyek végett gyakran már előre aggódnak. Mindezek eredményeképpen magas az egyéni szorongás szintje.

Alacsony érték esetén az emberek lazának, nyugodtnak tűnnek. A bizonytalanságot az élet normális velejárójának tekintik, nem rágódnak a másnap lehetséges problémáin. Ha valami váratlan helyzet merül fel, azt stressz mentesen képesek kezelni. Ha valami eltér az átlagostól, azt különösnek tartják, de nem feltétlenül veszélyesnek, felkelti érdeklődésüket. Toleránsak a merész elgondolásokkal, az innovatív ötletekkel és magatartással szemben.

Hajlandóak a kemény munkára, ha szükség van rá, ugyanakkor mindig szánnak időt a pihenésre. Az embereket a teljesítmény és a nagybecsülés iránti vágy motiválja leginkább. Nem ragaszkodnak görcsösen a megszabott határidőkhöz, az időt keretként kezelik, valamely cél eléréséhez. A pontosságot és szabatoságot mindazonáltal becsülendőnek tartják.

Természetesen a munkahelyeken is fontos viselkedés szabályozó elemeként működnek törvények, előírások, ugyanakkor a vezetők és alkalmazottak alapvetően saját maguk kontrollálják viselkedésüket. (NAGY T. 1999) A szervezetet összetartó szabályok segítik a célok kijelölését, és biztosítják a szervezeti élet strukturáltságát, így csökkentik a feszültséget. Kultúránként eltérő, hogy milyen szintű szabályozottságot igényelnek az emberek. Az alacsony bizonytalanságkerülési indexszel rendelkező országokban nem szabályozzák túl az életet, az előírások kisebb mértékű megsértése esetén szemet hunynak.

Ezzel szemben a magas értéket mutató országokban nem tanácsos kilógni a sorból, mivel aki a normától eltérően viselkedik, azt elnyomják. Ami nem átlagos azt veszélyforrásnak tekintik. Az emberek igénylik az elfoglaltságot, belsőleg motiváltak a kemény munkára, a biztonság megteremtése és a tisztelet kivívása az emberek fő célja a munkavégzés területén. Az embereket motiváló tényezők lehetnek a gazdasági ösztönzők mellett pszichológiai, tényezők, érzések, érzelmek, attitűdök is (DOBÁK M., 1996). Hasonló eredményeket kapott DIENESNÉ K. E. (1997) munkaérték orientáció vizsgálatában, miszerint meghatározó értékek az anyagiak, munkával kapcsolatos biztonság, a munkateljesítmény, valamint a társas kapcsolatok is.

Az individualizmus szintje a szervezeti kapcsolatok alakulását, a munkakapcsolatokat és a hozzájuk kapcsolódó normákat nagymértékben befolyásolja. A kollektivisták társadalmakban a csoporthatalom központi fogalom, a család az a közösség, amihez az egyén tartozik, mely saját maga és mások meghatározásának alapja.

A „mi” szemlélet a kíváncsabb az „én” központú gondolkodással szemben. A közösséghez való hűség mindennel szemben előnyt élvez, hiszen a személyazonosság arra a szociális kapcsolatrendszerre épül, melyhez az egyén tartozik. Alapvető célja mindenkinek, hogy megőrizze a közösségen belüli harmóniát, akár a problémák elkenése árán is. Ha valaki megsérti a szabályokat, elveszíti becsületét a csoport tagjai előtt, megszégyenül.

EARLY szerint az ilyen társadalmakban „az emberek egy közösség tagjaként képesek a legnagyobb teljesítményre, névtelen tagként.”

A feladat megoldásával szemben a személyes kapcsolatok gyakorta előnyt élveznek, a főnök-beosztott kapcsolat erkölcsi alapokon szerveződik, apa-fiú viszonszerűen (EARLY C.P., 1989).

A humán erőforrás menedzsment alapegysége ilyen környezetben a csoport, a team teljesítményének növelése a cél és annak értékelése. A munkahely is úgy működik, akár egy nagy család, ezért a munkáltatók előszeretettel alkalmaznak olyan embereket, akik már valaki által kapcsolódnak a szervezethez. A vezetés-irányítás számára lehetőség adódik a szervezetszociológia ismeretek művelésére a humán erőforrás gazdálkodás terén (MAROSI M., 1991, DOBÁK M., 1991).

Az individualista társadalmakban, a munkahelyeken is úgy tekintenek a munkavállalókra, mint akik a „valósítsd meg önmagad” elv alapján gondolkodnak, saját céljaik vezérlik őket. A munkáltató-munkavállaló viszony, szerződéses jellegű, kölcsönös előnyökön alapszik.

Az individualista társadalmakban az egyének egyedül szeretnek dolgozni, igénylik, hogy azonosíthatóak legyenek, „megjelenjen” a nevük. Ezért nagy hangsúlyt fektet a menedzsment az egyéni és szervezeti célok összhangjának megteremtésére. A munkavállalók mindenekelőtt a feladatot és annak egyéni megvalósítását tartják szem előtt. A szervezet tagjai igénylik, ugyanakkor el is várják tőlük, hogy egyéni ötleteik, indítványaik legyenek, és nyíltan kifejtsek véleményüket. Fontos a nagymennyiségű információ biztosítása, mivel a kapcsolatok formális jellege miatt alacsony kontextusú kommunikáció a jellemző.

Az, hogy kit alkalmaznak elsősorban az egyéni szaktudástól, képességektől függ, a rokoni kapcsolatok, ismeretség nem nyom a latba.

A maszkulin értékekre épülő kultúrákban a legfőbb társadalmi érték az anyagi siker, az önérvényesítés, versengés és az előrejutás. HOFSTEDE G. (1991) szerint a férfias társadalmakra jellemző, hogy a munka kihívásokban gazdag, a személyes célokat kielégíti. A magas szintű munka elismeréseként a munkavállalókat jól megfizetik és biztosított a szervezeti hierarchiában történő előrelépésük is. A pénznek és a tárgyaknak fontos szerepük van. A munkavállalókkal szemben elvárás a kemény munka, az állandó fejlődés, továbbképzés. A szervezet tagjai között állandó a verseny, a küzdelem. A teljesítményre való presszionálás már az iskolában megkezdődik, az egyéni eredmények rendkívül fontosak. Az erősek, a legjobb teljesítményt produkálókkal szemben alakul ki rokonszenv. Nem ritka hogy az emberek egész életét kitölti a munka, gyakori betegség a munka mánia, a kiégettség.

A menedzserekkel szemben alapkövetelmény, hogy határozottak, agilisak legyenek, ebből is következik, hogy gyakoriak az összeütközések, az agresszív viselkedés. A maszkulin jelleg az olyan tömegméretekben termelő szervezeteknél előnyös, melyek fő célja a gyorsaság és az eredményesség.

A női értékekben gazdag társadalmakban jellemző, hogy fontos mások védelmezése, az emberekkel való törődés, a kapcsolatok ápolása. A versenyzés, a küzdelem nem jellemző. A munkahelyen is fontos az egyenlőség, és a szolidaritás. A feminim társadalmakban jó a vezetők és beosztottaik kapcsolata, ritkábbak a konfliktusok, viták. Fontos szerepe van az együttműködésnek, ezért fontos érték a kooperációra való készség, a vezetők a felmerülő problémákat tárgyalással, kompromisszumkereséssel igyekeznek megoldani. Az embereket erősen motiválja és a társas elismertség iránti szükséglet. (SERGE M., 2002). A vezetők kevésbé állnak a középpontban, igyekeznek a háttérben összehangolni mindent, törekszenek a konszenzusra. A bölcs menedzserek minden alkalmat megragadnak, hogy beosztottaikat teamekbe szervezzék, kihasználva annak minden előnyét (DIENESNÉ K. E. 2006).

„Minden cseléd olyan hatáskörrel megbízassék, amely hajlamainak, képességeinek, egyéniségüknek leginkább megfelelnek” BERDE CS. (2003) in: BILANICS Á. (2008).

A munkavállalók szeretik biztonságban tudni állásukat, megélhetésüket. A munkakörülményekre nagy gondot fordítanak.

Az elméleti felfezetések alapján, támaszkodhatunk arra a logikára, miszerint az egyén attitűdjeinek vizsgálata megmutatja a csoport elfogadott értékeit, illetve meg is fogja határozni a csoportban tevékenykedő egyén cselekvési mozgásterét is. Az egyén attitűdjeinek ismeretében következtetéseket tudunk levonni a szervezet kollektivista, illetve individualista értékrendjéről, mely kiindulópontja lehet egy kívánatos szervezeti, ezen keresztül annak tagjait jellemzően meghatározó egyéni értékrend kialakításának.

BENCSEK A. (2007) szerint a szervezetek csak akkor lehetnek sikeresek, ha munkaerő-állománya korszerű ismeretekkel rendelkezik, és hajlandó is ismeretbázisát a vállalati célok elérése érdekében felhasználni. KLEIN B. – KLEIN S. (2002) tapasztalatai szerint az utóbbi években jelentősen változik a vezetők szerepe, új gondolkodás küldötteivé kell válniuk.

A vezetőnek meg kell értenie, amennyiben befolyásolni-irányítani kívánja az embereket, akkor tudnia kell, hogy a csoporttagok milyen értékeket vallanak, milyen szokásaik vannak, vagyis tisztában kell lennie a szervezet kultúrájával.

BARTA Á. (2004) véleménye szerint szükségszerű a vezetési stílus demokratizálódása, és a „lágý” vezetői kompetenciák előtérbe kerülése. A magasabb szintű és szélesebb körű alkalmazotti képzettség már nem teszi szükségessé, sem lehetővé az utasításokkal történő irányítást. NÉMETHNÉ P. K. (2000). Ezek a mozgatórugók egyénenként különbözőek lehetnek, de a munkaérték orientáció tekintetében a munkával kapcsolatos biztonság, társas kapcsolatok kiemelt szerepet kapnak (DIENESNÉ K. E., 2006).

A HOFSTEDE G. (1991) elméleti dimenziói esetében azzal a sajátos problémával állunk szemben, hogy a magyar társadalom értékrendje, és a világ értékrendje között szakadék húzódik. Véleményem szerint a magyar társadalom értékrendjét a nagy hatalmi távolság, a bizonytalanság kerülés, a kollektivista értékrend, és a feminim sajátosságok jellemzik. Ezzel szemben a rendszerváltástól felgyorsulva olyan változások következtek be, melyek az egyének gondolkodását alapjaiban elkezdték megváltoztatni. Igény mutatkozik a kis hatalmi távolságra, ugyanakkor sem a vezetés, sem az alkalmazottak ere mentálisan nincsenek felkészülve. Bizonytalansággal szemben „elvárás” hogy azt normálisnak, az élet velejáró tényezőjének kellene tekinteni, ugyanakkor véleményem szerint továbbra is magas értéket produkálunk e dimenzió tekintetében. Az elmúlt rendszer hiánygazdaságának eredményeként kialakult „önellátó” gondolkodásmód jellemzően a kollektivista értékrendet erősítette, míg a rendszerváltás óta határozottan az individualista értékrend irányába ható tényezők erősödtek jelentős mértékben fel. Azt gondolom, hogy a szervezetek érdekében, és a vezetés humánfeladatainak tekintetében komoly kihívást jelent ezen dilemmák közötti összhang megteremtése. Amennyiben gyökeresen ellentétes szervezeti értékeket nem fogalmaz meg a vezetés, úgy a dolgozó azonosulni tud ily módon a szervezet kultúrájával, elkötelezetté is válik, együtt is él a szervezettel, és ami nagyon fontos - nem teher számára többé a munka, hanem az életének a része.

2.10. AZ IRODALOM ÖSSZEFOGLALÓ ÉRTÉKELÉSE

A változás kényszere és szükségessége ma már természetes, szinte már közhelyként hangzó gondolat, de sikeres alkalmazkodás feltételeinek megteremtése még mindig komoly kihívás a vezetés számára. Véleményem szerint egyre inkább a humán tőke felértékelődésének napjait éljük. A szervezetek számára létkérdéssé válik ma már nem csak a jó munkaerő megszerzése, hanem annak megtartása is, mely az új évezredben a

vállalatok emberi erőforrás gazdálkodásának felértékelődését hozza magával. A vezetésnek új, és igen jelentős feladatokkal kell megbirkóznia. Különösen a rendszerváltás óta jellemző, hogy a szervezeteket, és azok tagjait olyan gazdasági, politikai, társadalmi, technológiai változások érik, melyhez mivel a szervezetek nyílt rendszerek alkalmazkodni szükséges. Mivel a szervezetek számára rendelkezésre álló erőforrások egyetlen kreatív eleme az egyén, akiken keresztül az adaptáció sikeresen megvalósulhat, teljesen magától értetődő, hogy a munkavállalók, a vállalatvezetés érdeklődésének középpontjába kerülnek. A munkavállalók viselkedésének, magatartásának vizsgálata, az ezt befolyásoló tényezők ismerete – mint ahogy DIENESNÉ K.E. (2006) is állítja - a vezetés számára óriási tartalékokat, és lehetőségeket jelenthet. Az egyén tudása a szervezetek tudása is egyben. Nem elég követelményeket támasztani velük szemben, de biztosítani kell képességeik, szakértelmük fejlesztését is. Egyetértek BERDE CS. (2003) véleményével, miszerint ezeket az új feladatokat olyan kulturális környezetben kell megoldani, amelyben a műszaki, gazdasági, ökológiai és társadalmi feltételek mélyreható átalakulásokon mennek keresztül. Ahhoz hogy egy szervezet valóra váltsa az innovációs potenciálját a kulturális korlátok áttörésére is szükség van BOKOR A. (2003). Az emberi természet sajátosságaiból adódik, hogy az egyének viselkedése, változásokhoz kapcsolódó viszonya, magatartása, cselekvésük mozgatórugói nehezen megismerhetők igen összetett problémát, és kihívást jelentenek a szervezetek vezetői, dolgozói számára. Véleményem szerint a szervezeti kultúra sajátosságainak ismerete már az oktatás során olyan szemléletváltást eredményezhet, mely felkészültebbé, tudatosabbá teheti a jövő vezetőinek menedzsmenti magatartását.

Azt gondolom, hogy a társadalmat, és a szervezeteket is szimbólumok adta hálózatok teszik megismerhetővé. A megismert és azonosított szimbólumok lehetnek segítségünkre, melyek ismeretében megérthetjük a társadalomban, a szervezetben zajló egyéni és szervezeti szintű cselekvéseket, illetve azok háttérben meghúzódó egyéni szándékokat, törekvéseket, mozgatórugókat. A társadalmi, illetve szervezeti kultúra megismerése egyrésztől megoldást jelenthet, mivel ez biztosítja a szervezet belső integrációját, támogatja alkalmazottak magatartása révén a szervezet külső környezetéhez történő adaptációját, és mivel a szervezet tagjai számára egységesen elfogadott előfeltevések, így az egyén számára bizonytalanságcsökkentő, egységes konform valóságteremtő funkcióval bírnak. A témával foglalkozók definícióját illetően, a szervezeti kultúra meghatározások közös eleme, hogy: létezik.

Véleményem szerint a szervezeti kultúra vonatkoztatási keretként szolgál a szervezeti tagok viselkedése, magatartása számára, illetve, hogy alapját a nemzeti kultúra mélyen gyökerező keretei jelentik. Egyetértek azon megállapítással, miszerint a szervezeti kultúra folyamatos és állandó változás során alakul, formálódik. Ez a gondolat viszont az is jelenti ugyanakkor, hogy alakítható is egyben. Részben elfogadható számomra hogy a szervezet tagja számára egységes cselekvési és gondolkodási mintaképeket jelentenek, mivel a szervezet mérete véleményem szerint nagyon meghatározó. Azt gondolom, hogy elkerülhetetlen nagy szervezetek esetében, hogy a szubkultúrák jelenlététől eltekintsünk. Az alkalmazottak számára a szervezeti kultúra meglátásom szerint szubkultúránként tekinthető teljesen egységes „mentális programnak”.

A kultúra a közösségek együttélésének terméke, mely generációról generációra hagyományozódik. Ebben a folyamatban a szocializáció szerepe emelhető ki, mely során a társadalom tagjai szocializációs környezet adta értékekbe „öltöznek”. Ez a szocializációs folyamat a szervezetek esetében is hasonló értelmet nyer, így állíthatjuk, hogy az egyéni értékek mentén formálódik a szervezetek kultúrája, hisz a társadalom tagjai értékészletükkel hozzájárulnak egy, a csoportra jellemző közös értékrend kialakulásához.

A kultúrák összehasonlíthatósági tényezőinek meghatározása során vigyázni kell a szűklátókörűségből adódó problémára, azaz ne pusztán saját kultúránk alkotta alapfelvetésekből induljunk ki. Véleményem szerint ezt két módon tudjuk eredményesen kiküszöbölni. Az egyik tényező a saját, és más nemzeti kultúráknak, a másik pedig az egyéni értékrendek dimenzióinak ismerete. Az egyéni dimenziók tényezői összefüggnek az idővel, munkatempóval, az emberek természetével, az egyének egymáshoz, a természethez kapcsolódó viszonyával, az emberi tevékenység modalitásával. A különböző nemzetek szociológiailag érzékelhető sajátos karaktereinek, a nemzeti kultúrák összefüggésének ismerete szintén előnyünkre válhat az általunk is kívánatosnak tartott szervezeti értékrend kialakításában.

Különösen hasznos véleményem szerint MARTIN J. és D. MEYERSON (1988) által alkalmazott szervezeti kultúra - integráció, differenciáltság, fragmentáltság, - megközelítése, ahol az egyes megközelítések különbségei abból adódnak mennyiben fogadják el a szubkultúrák létét, és milyen szerepet tulajdonítanak azoknak a szervezeti valóság formálásában. A szervezet struktúrájának átalakulásával, a szervezetek méretének növekedésével párhuzamosan jellemzően a differenciált megközelítéssel tudok leginkább azonosulni, ahol kisebb csoportok jellemezte szubkultúrák

megjelennek, szerves részei a szervezetek közös kulturális készletének. Különösen igaznak bizonyul ezen állításom a multinacionális szervezetek nemzeteket átívelő működési keretei között, de akár országhatáron belül is megjelenhetnek olyan kulturális különbségek, melyek a szubkulturális különbségek figyelembevételét, teszik szükségessé a szervezeti értékrend kialakítása során.

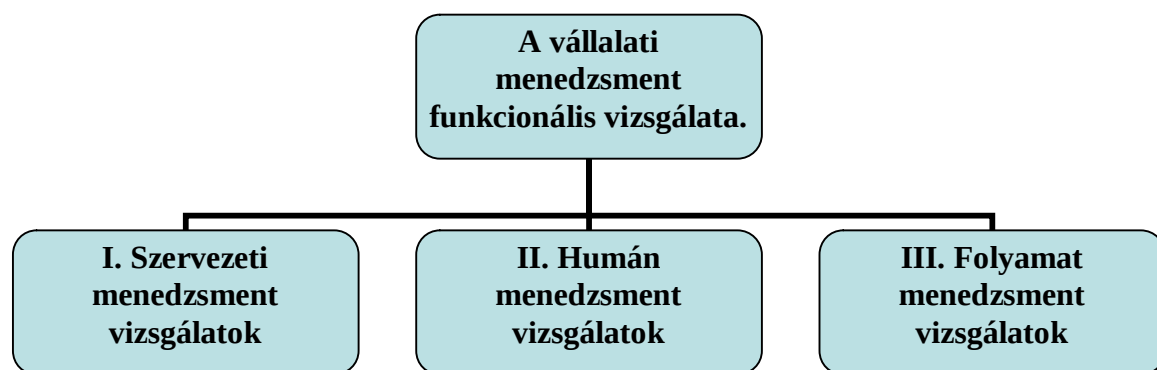
A szervezetek alapításával veszi kezdetét a vezetői munka mely tudatosan, vagy nem tudatosult formában megkezdí a szervezeti kultúra kialakítását. Véleményem szerint is elsősorban a vezető, majd a későbbiekben szervezethez csatlakozó egyének attitűdjei kapnak szerepet annak formálásában. A szervezeti kultúra alapjainak lerakása a vezető feladata ahol is leginkább az ő véleménye, a nézetei, az előítéletei, sztereotípiái, jelentenek cselekvési irányultságot programozottságot. (CSEPELI GY., 2001) Amennyiben a vezető tudatosan deklarálja a kívánatos szervezeti magatartás alapjait, és tesz annak elfogadtatása érdekében, úgy ezek nyomán alakul ki az a közös értékrend, mely biztonságot, és értelmezési keretet biztosít a szervezet minden tagja számára. Véleményem szerint hiba, ha a hangsúlyt a kívülről látható szervezeti kultúra elemekre fektetjük. Ez ugyanis szerintem csak másodlagos, a munkatársak számára a szervezeti kultúra belső, mélyebb, tartalmi elemei jelentenek viszonyítási pontot. Egyetértek azzal, hogy ezek a mélyebb tartalmak csak a szervezet tagjaként válnak belsővé, de nem érték egyet azzal, hogy csak a szervezet tagjaként megismerhető. A kívánatos értékrend véleményem szerint amennyiben deklarált akkor akár kívülállóként is megismerhető, ugyanakkor csak a szervezet tagjaként interiorizálódik. A kinyilvánított értékrend azt gondolom, hogy a szervezeti kultúra megismerésének folyamatát jelentősen lerövidítheti, valamint az értékek pontos percepciójához is hozzájárulhat. Ez további bizonytalanságsökkentő faktor.

A szervezeti kultúra típusaira több tipologizálás is rendelkezésükre áll. Véleményem szerint ezen tipológiák ismerete a vezetés számára azért különösen hasznosak, mert a megkülönböztetés révén a vezetők segítségére lehetnek abban, hogy adott kulturális közegben, sajátos piaci feltételek mellett működő vállalkozásuk számára melyik szervezeti kultúra eredményezhet életképességet, sikerességet. A megfelelő szervezeti értékrend kialakítása a szervezet eredményes alkalmazkodását, sikeres, és hosszútávú piaci aktivitását jelenti. Teljesen egyetértek azzal, hogy a szervezeti kultúra, mint „lággy” tényező az emberi magatartás tudományos vizsgálatán kell, hogy alapuljon, amire már idejekorán MÜNSTENBERG (1914) is felhívta a figyelmet.

Véleményem szerint az egyetemi oktatás során a menedzsment képzésben, az emberi erőforrás menedzsment oktatásában is hangsúlyosan kell hogy megjelenjen a „kemény tényezők” (struktúra, működés, gazdálkodás) mellett a „lágy tényezők” (kultúra, személyzet) oktatási ismeretanyaga, mivel ezen tényezőknek, a szervezetek eredményes működésében betöltött szerepe nyilvánvaló. Minden sikeres vállalat rendelkezik egy, a dolgozóiban mélyen gyökerező erős kultúrával, melyet felderítve, azt tudatosan alakítva hosszútávon sikeres és eredményes, szervezeti alapokat fektethetünk le.

3. SAJÁT VIZSGÁLATOK ANYAGA, MÓDSZERE

Vizsgálataimat a Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar Vezetési és Munkatudományi Tanszékén kidolgozott „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási program keretében végeztem. (BERDE CS., 2000). Kutatásom a szervezet menedzsment vizsgálatok alprogramjának részeként a szervezeti kultúra sajátosságainak vizsgálata részterülethez kapcsolódik. A kutatási program struktúrája az 5. számú ábra, a Vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a 8. számú táblázat szerint épül fel.



8. táblázat: A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata

Szervezetmenedzsment vizsgálatok	Emberi erőforrás menedzsment vizsgálatok	Folyamatmenedzsment vizsgálatok
1.1. Szervezeti formák és a vezetési feladatok	2.1. Motiváció	3.1. Tervezés, mint vezetői tevékenység
1.2. Szervezetfejlesztés	2.2. Konfliktusmenedzsment	3.2. Döntés
1.3. Szervezeti kommunikáció	2.3. Emberi erőforrás tervezés, szervezés	3.3. Döntésvégrehajtás, rendelkezés
1.4. Információmenedzsment	2.4. Munkaerő kiválasztás	3.4. Szervezés
1.5. Szervezeti kultúra	2.5. Kompetenciavizsgálatok	3.5. Logisztikai menedzsment
1.6. Csoportmenedzsment	2.6. Teljesítményértékelés	3.6. Ellenőrzés
1.7. Vezetés struktúra és hierarchia vizsgálata	2.7. Emberi erőforrás fejlesztés	3.7. Minőségmenedzsment
1.8. Változásmenedzsment	2.8. Karriermenedzsment	3.8. Időgazdálkodás
	2.9. Biztonságmenedzsment	

Forrás: Berde CS. (2000)

5. ábra: A kutatási program struktúrája

A kutatási program moduláris felépítésű. A vállalati menedzsment kutatási moduljait a szervezet-, a humán-, és folyamatmenedzsment területei jelentik. Ezek a területek válnak szét további al-, illetve résztémákra, melyek a kutatási probléma fókuszát jelentik. A modulszerkezet felépítésének előnye a résztémák kutatási eredményeinek szisztematikus egymásra épülése, melynek következtében a vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata így teljes körű kutatási programot, és lefedettséget eredményez. Kutatásom fő célkitűzése a mezőgazdaságban működő szervezetek kultúrájának, illetve az ezzel kölcsönös összefüggésben lévő dolgozói attitűd vizsgálata.

A nemzetközi, azon belül leginkább az angol nyelvű, valamint a hazai szakirodalom áttekintésével, az ismeretek rendszerezésével, a szervezeti szintű vizsgálatokkal, és elemzések felhasználásával végeztem a munkát. Az általam használt vizsgálati megközelítések mezőgazdaságban való alkalmazása újszerűnek tekinthető, így várható, hogy vizsgálataimban is hasonlóan újszerű tudományos eredményeket kapok.

Kutatásom alapsokaságát 744 egyéni vizsgálat jelenti. A megkérdezettek mezőgazdasági vállalkozások vezetői, és alkalmazotti beosztásban dolgozó munkatársai.

A kutatás földrajzi értelemben négy megyét, illetve a kelet-magyarországi régiót fedte le. A mintavételelem a véletlen kiválasztáson alapuló módszerek közül az egyszerű, véletlen kiválasztással történt, CSEH-SZOMBATI L. –FERGE ZS. (1971) elméleti iránymutatásai szerint.

Az általam alkalmazott kérdőívekben, mezőgazdasági szervezetek szervezeti kultúráját, illetve az alkalmazottak attitűdjeit vizsgáltam, és ezek között igyekeztem összefüggéseket feltárni. Hipotéziseimnek megfelelően az eredményeimből arra vonatkozóan próbáltam összefüggéseket levonni, hogy mely szervezeti kultúra elemek milyen kapcsolatot, illetve összefüggést mutatnak a dolgozói attitűdökkel. A szervezeti kultúra fejlesztése érdekében milyen lehetőségek vannak, a dolgozói attitűdök figyelembevételével. Javaslataimban kitérek arra, milyen szervezetfejlesztési, kultúraváltási, egyéni attitűdök befolyásolására nyílik lehetőség, a szervezetek sikeressége érdekében.

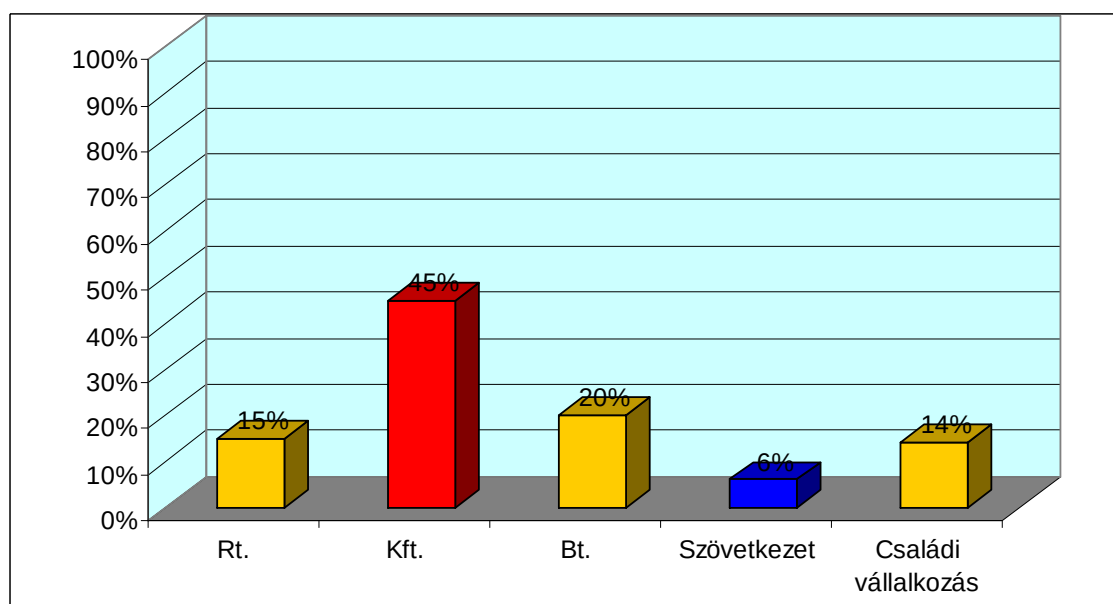
Kutatásom első szakasza kérdőívek elkészítése volt. A szervezeti kultúra általam is alkalmazott HARRISON R. (1970) kérdőíve sztenderdizált kérdőív. A hazai, és nemzetközi szakirodalom feldolgozása, áttanulmányozása során dolgoztam ki a dolgozói attitűd mérésére, a dolgozói elégedettségre vonatkozó kérdőívet. A kérdőívek felvételét követően került sor az adatok feldolgozására, az eredmények értékelésére, a

hipotéziseim igazolására, következtetések levonására. Az adatok kiértékelésére SPSS 15.0, és Excel programokat használtam.

A kérdőívek felvétele egyidejűleg történt, a megkérdezettek a szervezeti kultúra azonosítására szolgáló kérdőív kitöltése után a dolgozói attitűd kérdőívet is kitöltötték. A kérdőívek kitöltése önkéntes volt, és anonim módon történt. A kérdőívek kitöltését magam, illetve az általam megbízott és felkészített kérdezőbiztos felügyelte. A kitöltésben ennek következtében hiányosságok jellemzően nem fordultak elő.

3.1. A VIZSGÁLT SZERVEZETEK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

Vizsgálatomat mezőgazdasági kis és középvállalkozások, valamint családi gazdaságok közül választottam. Kérdőíves felméréseimet vezetőik, operatív szinten dolgozó alkalmazottak bevonásával végeztem. A vizsgált személyek a vizsgált szervezetek földrajzi elhelyezkedését illetően Kelet-Magyarország területére koncentráltak, a régiót jelenítik meg. Az 6. számú ábrán a vizsgált szervezetek társasági forma szerinti megoszlását láthatjuk. A megkérdezettek többsége 45%-a jogi személyiségű gazdasági társaságnál – Kft – tevékenykedik. Jelen felmérésben a családi vállalkozásokban dolgozók 14%-ot jelentettek.

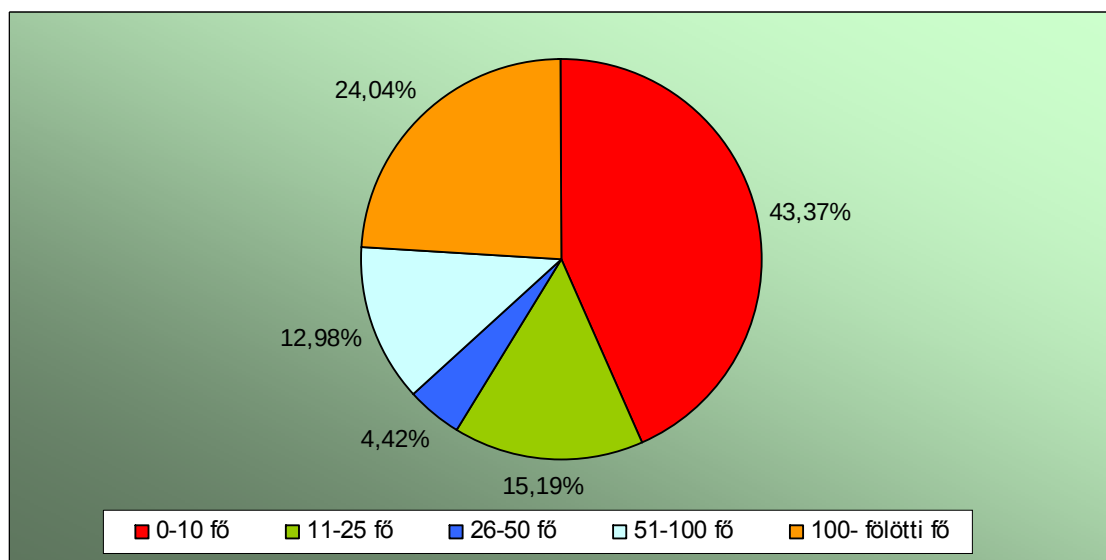


Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

6. ábra: A vizsgálatba bevont szervezetek működési forma szerinti megoszlása

A szervezetek üzemméretének osztályozásánál a KSH gyakorlatának megfelelően jártam el. Mikro vállalatnak az 1-9 főt foglalkoztató szervezetet, kisméretű vállalkozásnak az 10-50 főt foglalkoztatót, míg 51- fő felett közép méretű üzemről, 250 fő felett nagyvállalatról beszélhetünk. Üzemméret tekintetében a megkérdezettek a felmérésbe bevontak 43,37%-a mikro, 17,4%-a kisméretű, 37,02%-a pedig közepes méretű szervezetek alkalmazottja. Az üzemméret szempontjából a megkérdezettek heterogén képet mutatnak, reprezentálják a mezőgazdasági termelési szerkezet minden méretű résztvevőjét. Felmérésemben a kisméretű, és a közepes vállalkozások létszámát is kettébontottam üzemméret szempontjából. Véleményem szerint ugyanis munkaszervezés, dolgozói együttműködés kis- és nagycsoportokra jellemző sajátosságai, értékrendbeli eltéréseket mutathat, így már a felvételnél jónak láttam az üzemméretet felmérésemben tovább finomítani. Eredményeimet a dolgozói létszám alakulása tekintetében a 7. számú ábra mutatja.

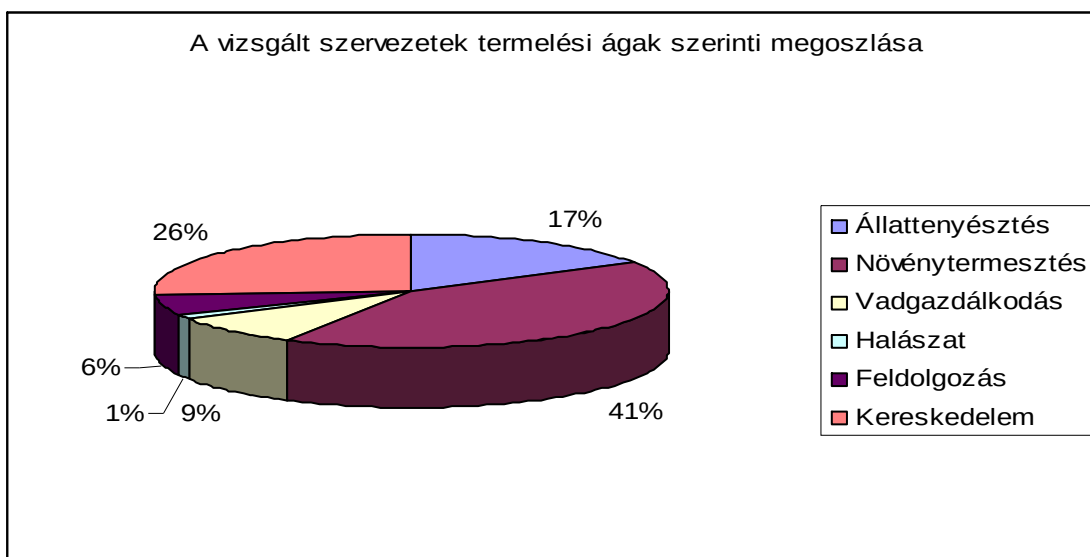


Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

7. ábra: A vizsgálatba bevont megkérdezettek, szervezeti létszám szerinti megoszlása

A megkérdezettek közel fele a növénytermesztésben dolgozik, 17% az állattenyésztésben, míg a 26%-a a megkérdezetteknek a mezőgazdasági kereskedelemben végzi munkáját. Az eredményeket a 8. számú ábra mutatja.

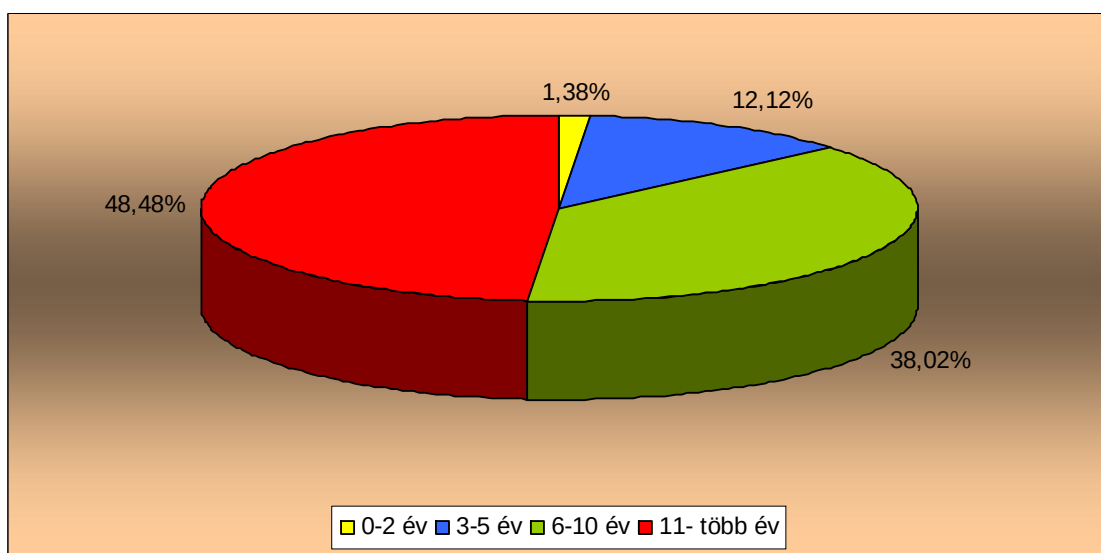


Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

8. ábra: A vizsgálatba bevont szervezetek termelési ágak szerinti megoszlása

Felmérésemben vizsgáltam az is, hogy a megkérdezett vállalkozások mióta működnek, hiszen a dolgozói attitűdök eltérő sajátosságokat jeleníthetnek meg a szervezetek múltjával összefüggésben. A megkérdezettek közel fele – 48% - olyan szervezetnél dolgozik, mely már több mint 11 éve működik, 38%-uk 6-10 éve működő vállalkozásnál alkalmazott, és mintegy 12%-uk a megkérdezettnek, még csak néhány éve (3-5) indult vállalkozásnál dolgozik.



Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

9. ábra: A vizsgálatban megkérdezett válaszadók munkahelyen eltöltött idő szerinti megoszlása

3.2 VIZSGÁLATI MÓDSZEREK

3.2.1. A szervezeti kultúra diagnosztizálása során alkalmazott vizsgálati módszer bemutatása

A szervezeti kultúra diagnosztizálása során alkalmazott vizsgálati módszerként a HARRISON R. (1970) által kidolgozott, és sztenderdizált kérdőíves felmérést választottam. A szervezeti kultúra diagnosztizálására szolgáló kérdőív (1. számú melléklet) 15 faktort tartalmaz, és az egyes faktorhoz kapcsolódóan, a részletesen bemutatott négyféle – hatalom – szerep – eredmény - támogatás - szervezeti kultúrának megfelelő értékelési kompetencia alternatívákból, vagy itemekből épül fel. A megkérdezettnek értékelnie kell az itemeket a jelenleg létező, az Ő számára megtapasztalt kultúra alapján (saját adatok), illetve ezeket a itemeket értékelnie kell a kívánatosnak tartott kultúra tekintetében is, azaz a megkérdezett személy milyen kritériumokat milyen mértékben tart fontosnak, illetve optimálisnak (elvárt kritériumok).

A jelenleg létező kultúra értékelési kategóriái a következők voltak:

- 4- Uralkodó nézet
- 3- Másodsorban uralkodó nézet
- 2- A kevésbé uralkodó nézet
- 1- A legkevésbé uralkodó nézet

Kategóriák a kívánatosnak tartott kultúra értékelése során:

- 4- Legoptimálisabbnak tartott érték
- 3- Másodsorban optimálisnak tartott érték
- 2- Harmadsorban optimálisnak tartott érték
- 1- A legkevésbé optimálisnak tartott érték

A válaszok mind a saját adatok, mind az elvárt kritériumok esetében egy rangsor kialakítására adtak módot és lehetőséget a megkérdezettek számára.

Minden értékelendő faktor tartalmazott adott algoritmus alapján minden, a HARRISON modell alapján felvázolt szervezeti kultúra kategóriát azonosító válaszalternatívát. Ezen

válaszalternatívák kummulált összege mutat prioritást a jelenleg létező kultúra azonosítását illetően, illetve azonos értékelési elv mentén kaptunk képet a kívánatosnak tartott elvárt kultúrát illetően, mely így az összehasonlító értékelésre is lehetőséget biztosít.

Az értékelésnél a kultúrát azonosító itemek pontszámainak összege mutatta meg a jelenlegi, illetve kívánatos szervezeti kultúra Harrison típusát. A teszt értékelése tehát 15 faktor felállítása, faktoronként 4 item minősítése szerint történik. A „vegytiszta” jelenlegi és kívánatos szervezeti kultúra összpontszáma így 60 pont.

A kérdőív faktorai mérik:

- a munkavégzés viselkedési- magatartási motivációját,
- a szervezeten belüli személyes fejlődés kibontakoztatásának alapértékeit,
- a szervezet, és az egyén kapcsolatát
- a szervezeti tagok magatartását befolyásoló tényezőket
- a döntési folyamatok sajátosságait
- a feladatok odaítélésének, delegálásának elveit
- az alkalmazottaktól megkövetelt kívánatos magatartást, tulajdonságokat
- a vezetés viselkedésének orientáltságát
- a véleménynyilvánítás lehetőségének mértékét, az utasítás elfogadásának sajátosságait
- a munkára való motivációt
- a munkacsoportok együttműködését
- a nézeteltérések megoldását
- a szervezet környezetértékelését, környezettudatosságát
- a szabályok, utasítások betartásának alapértékeit
- illetve a kívánatos szervezeti értékrend „átörökítendő” tartalmi területeit.

3.2.2. A dolgozói munkahelyi attitűd diagnosztizálása során alkalmazott vizsgálati módszer bemutatása

A dolgozói munkahelyi attitűd diagnosztizálására alkalmazott kérdőív (2. számú melléklet) szerkesztése során figyelembe vettem a szakirodalom vonatkozó iránymutatásait (BABBIE E., 1998). A végső verzió elkészítését próbavizsgálatok

előzték meg, melyek tapasztalatait figyelembe vettem a végső soron felmérésben is alkalmazott kérdőív elkészítése során. A végeredményként alkalmazott tesztcsomag 3 kérdőívet tartalmazott. Egy általános adatlapot a vállalkozás néhány fontos ismervét illetően, a HARRISON R (1970) szervezeti kultúra diagnosztizálására szolgáló kérdőívet, és az általam összeállított munkahelyi attitűd kérdőívet.

A munkahelyi attitűd kérdőív része volt egy úgynevezett személyi blokk, mely a kitöltők demográfiai változóira vonatkozott.

A dolgozói munkahelyi attitűd diagnosztizálása kérdőív meglehetősen részletes, 5 témakör köré csoportosítva 54 kérdést tartalmazott.

A véleményeket az alábbi kérdéscsoportok szerint gyűjtöttem.

- A szervezettel kapcsolatos vélemények
- A végzett munkával kapcsolatos vélemények
- A munkatársak egymás közötti kapcsolatait felmérő vélemények
- A beosztottak és a vezetés kapcsolatára vonatkozó vélemények
- A szervezet múltjával-jelenével-jövőjével, annak történelmével, összességében a szervezet egészével kapcsolatos vélemények

A szervezettel kapcsolatos vélemények témakörben általánosan a munkahelyi lojalitás, szolidaritás kérdéskörét vizsgálom, kitérve az egyén és munkahely kötődés kérdésére, a személyes fejlődés munkahelyi értékének vizsgálatára. Ebben a blokkban kerülnek azonosításra azok az egyéni preferenciák, melyek általában megelégedettséget eredményeznek. A kohézió mértékének, valamint a munkahelyi szervezet, mint közösség értékelésének vizsgálata is ebben a témakörben történik.

A végzett munkával kapcsolatos vélemények témakörben a végzett munka és az egyén kapcsolatát vizsgálom, a szervezet biztosította feltételek és az egyén szükségleteivel összefüggő elvárások kapcsolatát. Azt vizsgálom, hogy mennyire veszi figyelembe a szervezet a dolgozó egyén szükségleteit, elvárásait, mennyire összehangoltak az egyéni elvárások, és a munkahely biztosította feltételek.

A munkatársak egymás közötti kapcsolatait vizsgáló témakörben, a szervezeten belüli együttműködés sajátosságait, a munkatársak közötti kíváncsatos kapcsolatok egyéni attitűdjeit, illetve azok teljesülésének mértékét vizsgáltam. Ebben a témakörben

részletesen kitértem az egyén és a csoport, valamint a közösség viszonyának feltérképezésére.

A beosztottak és a vezetés kapcsolatára vonatkozó vélemények témakörben a meghatározó személyes vezetői kompetenciák felmérése, teljesülésük mértéke a vizsgálat fontosabb területe. A vezetői irányítás, a vezetői döntéshozatal sajátosságainak meghatározása, illetve a vezetésről kialakult dolgozói attitűdök feltérképezése a témakör feladata. Ebben a kérdéskörben vizsgálom a szervezeti értékrend közvetítésében jelentős szerepet betöltő szervezeti kommunikációs csatorna sajátosságait, azok nyitottságát, szabályozottságát, működésének sajátosságait.

A szervezet történelmével kapcsolatos vélemények témakör a szervezeti célok, azok kommunikálásának, elfogadásának felmérését célozza. Ez az a blokk ahol az egyéni attitűdöket, szükségleteket vizsgálom. Ebben a kérdéscsoportban vizsgálom a szükségleti szinteknek megfelelő egyéni elégedettség kritériumait illetve azok sajátosságait.

A munkahelyi attitűd kérdőív kérdései változatosak, de jellemzően zárt kérdéseket alkalmaztam. A zárt kérdések egy részére a LIKERT féle 7 fokú skálán lehetett válaszolni, míg más kérdések előre megfogalmazott válaszalternatívákat tartalmaztak, a saját egyéb válaszlehetőség megadása mellett.

A kérdőívek feldolgozása során a CSEH-SZOMBATI L. –FERGE ZS. (1971) útmutatásait vettem figyelembe. A kérdőívek felvételt követő átellenőrzése után elkészítettem a kódolást, a változók meghatározását, a statisztikai programba történő adatbevitelt, elvégeztem az adatok értékelését, végül az eredményeket bemutató táblázatokat, ábrákat, grafikonokat állítottam össze.

A zárt kérdőív alkalmazásának előnye, hogy könnyen feldolgozható, és az egységes jelleg mellett egyszerűbb a kapott eredményeket általánosítani (LEHOTA J., 2001).

Egyéb módszerek:

A felmérés során a kérdőívek mellett mind a vezetői, mind az alkalmazotti körben mélyinterjú vizsgálatot is folytattam. Ennek előnye abban mutatkozott meg, hogy felszínre kerültek, ezáltal megismerhettem a szervezeti kultúrával kapcsolatos egyéb egyéni attitűdöket, értékeket. Az interjúkra négy szemközt került sor, ahol a megkérdezettek nem nehezedett nyomás más válaszadók által. A mélyinterjúban kapott információk jól kiegészítették a kérdőíves felmérés eredményeit.

Alkalmazotti körben fókuszcsoporthoz megkérdezést is végeztem. Ezen vizsgálati módszer alkalmazásának eredményeként megállapíthatom, hogy a fókuszcsoport tagjai körében érzékelhető volt a szinergiahatás, ami köszönhető egyrészt annak, hogy a megkérdezettek esetében ugyanazon szervezet tagjaiként és számukra fontosnak érzékelt probléma voltán stimulálták egymást, ami viselkedésük és motivációjuk, attitűdjeik jobb megértését eredményezték számomra. Ugyanakkor az itt megismert információkkal óvatosan kell bánnunk, mivel a csoporttársak jelenléte megkérdőjelezi, hogy a megkérdezettek valódi érzéseikről, véleményükről számolnak-e be, illetve a csoportnyomás nem fordítja-e el a válaszokat.

3.3. AZ ADATOK ELEMZÉSÉNél, ÉRTÉKELÉSÉNél ALKALMAZOTT STATISZTIKAI MÓDSZEREK ISMERTETÉSE

Az adatok elemzéséhez, kiértékeléséhez többféle statisztikai módszert is alkalmaztam. A minta nagysága 744. Normális eloszlású sokasággal leírható minta esetén a mintaátlag is normális eloszlású a minta nagyságától függetlenül.

A sokaságok legtömörebben valamely középértékükkel és valamely szóródási mutatójukkal jellemezhetők. A leíró statisztika erre a célra leggyakrabban a számtani átlagot és a szórásnégyzetet (variancia) használja (HUNYADI L. MUDRUCZÓ GY. 2001).

Az elemzésnél a mintából nyert eredményekből indultam ki. A minta osztályozását segítette egy általános adatlap, illetve a dolgozói attitűd felmérés záró részeként felvett úgynevezett személyi blokk. Ezen begyűjtött információk alapján a mintát homogén részekre tudtam osztani. Ilyen csoportképző ismérv volt a kor, végzettség, nem, beosztás, szervezeti forma, munkahelyen eltöltött idő, stb... .

- A szervezeteket működési forma alapján csoportosítottam: részvénytársaság, korlátolt felelősségű társaság, betéti társaság, szövetkezet, egyéb formákba besorolva.
- A szervezeteket méret szerinti csoportosítását a KSH ajánlása szerint végeztem el.
- Csoportképző ismérvként szerepel a dolgozatban a vállalkozás besorolása, mint állattenyésztés, növénytermesztés, vadgazdálkodás, halászat, feldolgozás és kereskedelem.

- A korcsoportonkénti elemzéseknél 21 év alatti 22-31 év közötti, a 32-41 év közötti, a 42-51 év közötti, 52-61 év közötti, valamint 62 éven felüli csoportokat különböztettem meg.
- A válaszadók legmagasabb iskolai végzettsége szintén csoportképző ismérv volt. Ezek alapján szakiskolai, középiskolai, technikai, főiskolai, valamint egyetemi végzettséget különböztettem meg.
- A beosztás alapján szakmunkás, alsó-, közép-, felsővezetői és egyéb kategóriát alkalmaztam.
- A vizsgálatban megkérdezettek neme alapján más-más osztályba kerültek a nők és a férfiak, továbbá csoportképző ismérv volt a szervezetben eddig eltöltött idő.

A mintavétel nem valószínűségi mintavételi eljárásokhoz tartozó „hólabda” mintavétel volt. Ennek a lényege, hogy kezdetben megkérdezett személyek, elsősorban szervezetek vezetői további személyeket adtak meg felmérés folytatásához.

Az átlagpontok értékeire épültek a megoszlási vizsgálatok.

Esetemben a relatíve nagyszámú változó kezelése kezdetben megoldandó feladatot jelentett. Kezdetben ellenőriznem kellett, hogy a vizsgált mintában vannak-e egymással valamilyen összefüggést mutató változók. Erre először főkomponens-analízist végeztem. Ez egy olyan statisztikai eljárás, adatredukációs módszer, mely a változókat, az eredetinel kisebb számú új változókká alakítja. Az elemzés során az egymással kölcsönösen összefüggő változók közötti kapcsolatot vizsgáljuk. Az összegzés arra irányul, hogy a nagyszámú változókból kisebb számú korrelálatlan változókat – főkomponenseket – kapjunk. A főkomponens a lehető legtöbb információt megőrzi az eredeti változók teljes heterogenitásából. Az eljárás során megbizonyosodhatunk arról is, hogy változóink valóban egy dimenziót mérnek-e. A főkomponens-analízissel részinformációkat lehet összegezni, a lehető legkisebb információ veszteséggel. (MÜNNICH, - NAGY, - ABARI, 2006). A főkomponensen kommunalitását – mely maximálisan 1 lehet – elfogadhatjuk, amennyiben megőrződik benne a teljes információtartalom legalább fele. (SZÉKELYI M. – BARNA I. 2002). Minden olyan változót, amelynek kommunalitása elérte a 0,5-öt így leképzettnek tekinthettem. A szervezeti kultúra kérdőív feldolgozása során végeztem először főkomponens elemzést. Erre azért volt szükség mert a szervezeti kultúra kérdőív minden egyes

kultúrátípusát a diagnosztizálás során 15 változó jellemzői határozták meg. Ezek az eredeti változók az adott kultúra típust nem egyenlő súllyal tartották jellemzőnek.

Az alkalmazott módszer megmutatja, számomra, létezik-e ez az egy dimenzióban kifejezhető kultúrátípus, illetve minden mért item része-e ennek a mutatónak. Meg kellett vizsgálnom, hogy minden változó egyaránt rész vesz-e a kultúrátípusonkénti főkomponensek megalkotásában.

Az **attitűd vizsgálatok** elvégzéséhez először a szervezetek, valamint a válaszadók általános adatlapon, és a személyi blokkban adott jellemzőinek felhasználásával különböző szempontok alapján a már említett csoportosított változókat, főcsoportokat hoztam létre. A kérdőívek adatait főcsoportonként dolgoztam fel. A kérdés jellegtől függően számtani átlagolást, megoszlási vizsgálatot alkalmaztam, illetve a válaszok csoportokba rendezésével végeztem vizsgálatokat. Céлом volt olyan vizsgálat elvégzése, mely a különböző változók mentén kialakított csoportok attitűdjeiben felfedezhetőek-e különbségek. A csoportok közötti szignifikáns különbségek meghatározásához legalkalmasabb tartott módszert az egy-szemponatos független mintás varianciaanalízist alkalmaztam. A varianciaanalízissel arra kapunk választ, hogy van-e jelentős különbség az egyes kérdésekre adott válaszok átlagértékei között adott csoportokra nézve (férfi-nő). A varianciaanalízis megmutatja, hogy a csoporton belüli variancia jelentősebb-e, mint a csoportok közötti szórás – a csoportközi variancia. (KERÉKGYÁRTÓ GY.-NÉ, MUNDRUCZÓ GY., 1989; HAJDU O. és mtsai, 1994; VARGHA A., 2000). Amennyiben a csoportközi variancia meghaladja a csoporton belülit, úgy a különbségek a csoportok közötti eltérésben mutatkoznak. (FALUS I. – OLLÉ J., 2000).

Az értékelésnél csak a $p < 0,05$ értékeket tekintettem szignifikáns eredménynek. Az ez alatti szignifikancia megerősíti, hogy a vizsgált csoportok között nincs különbség. (MANCZEL J., 1983).

A leíró statisztikai vizsgálatokhoz és a varianciaanalízis elvégzéséhez SPSS 15.0 szoftvert használtam.

A t próba kritikus értékét ($p=5\%$) és az SzD értéket SVÁB (1967) In: DAJNOKI K. (2006) alapján közlöm. (Szignifikáns különbség mindig két átlag között van és azt az

SzD-érték bizonyítja. ($SZD_{5\%} = t_{p5\%} \cdot \sqrt{\frac{2MQ_h}{r}}$).

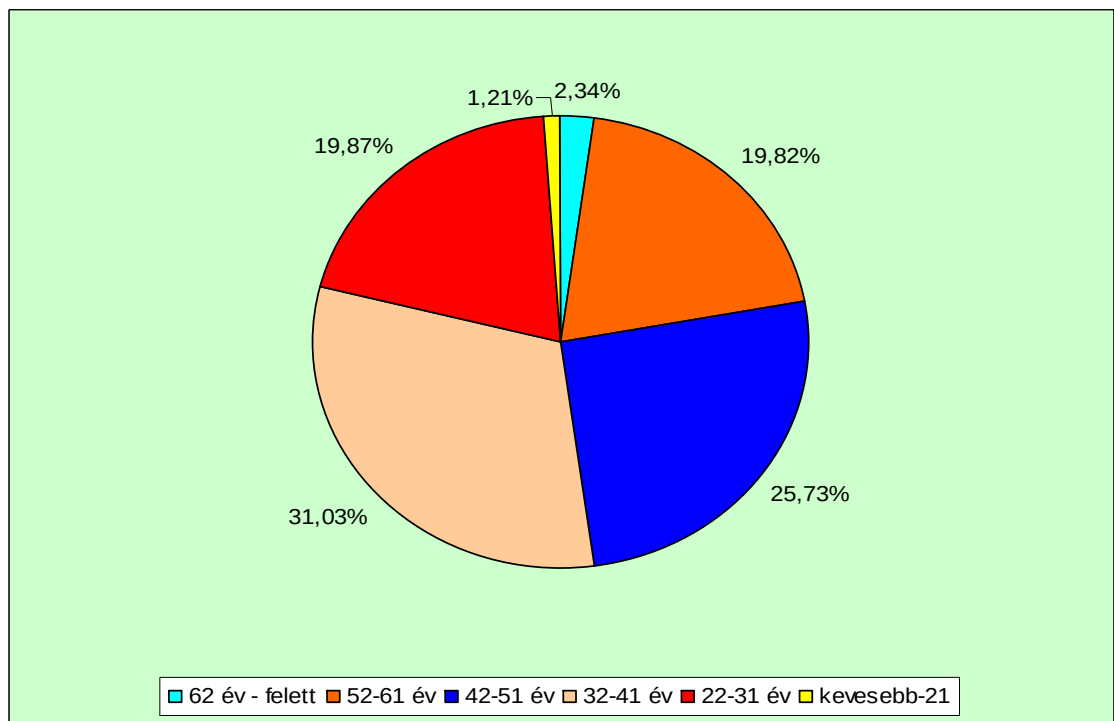
A célom a szervezeti kultúra tekintetében fellelhető válaszadói különbségek feltérképezése volt, a különböző szempontok alapján alkotott csoportok esetében.

A kérdőívek feldolgozását követően a megfelelő statisztikai próbák elvégzésével nagy mennyiségű adathoz, eredményhez jutottam. A disszertációmban ezek közül a legfontosabbak ismertetésére szorítkozom.

4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

4.1. A VIZSGÁLATI MINTA BEMUTATÁSA

A megkérdezett minta életkor szerinti összetétele – 10. ábra - a következőképpen alakult. Az 50 év feletti generáció adta a megkérdezett minta mintegy 20%-át. Megközelítőleg hasonló arányban szerepelt a válaszadók között a fiatal felnőttkor 31 éven aluli generációja is. A megkérdezettek harmadát jelentette a 32-41 éves korosztály, és 25%-a a válaszadóknak a 42-51 éves generációból került ki. A vizsgálat, felvétel időpontja 2007.

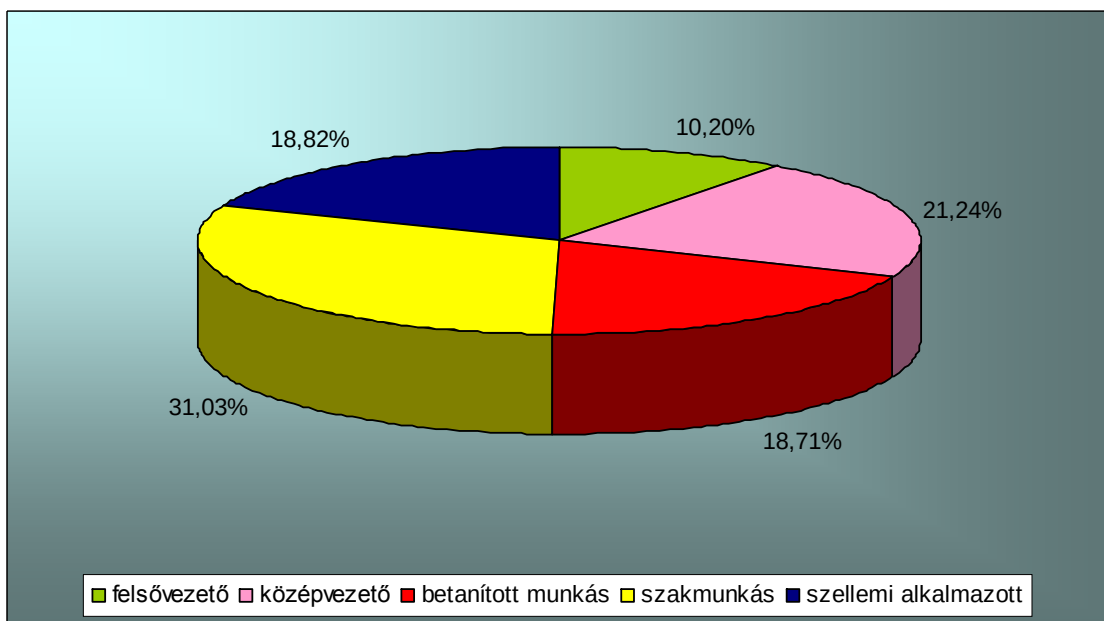


Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

10. ábra: A vizsgálatban megkérdezettek életkor szerinti megoszlása

A vizsgálati minta munkahelyi beosztás szerinti megoszlását vizsgálva a 11. ábrán, megállapítható, hogy mintegy 10% a felsővezető beosztásban, 21%-a középvezetőként dolgozik. A szakmunkát végzők a minta 31%-át, a betanított munkát végzők aránya a megkérdezettek 18%-át teszik ki, míg a szellemi alkalmazottak megközelítőleg 18%-al képviseltettek a teljes megkérdezett mintában.

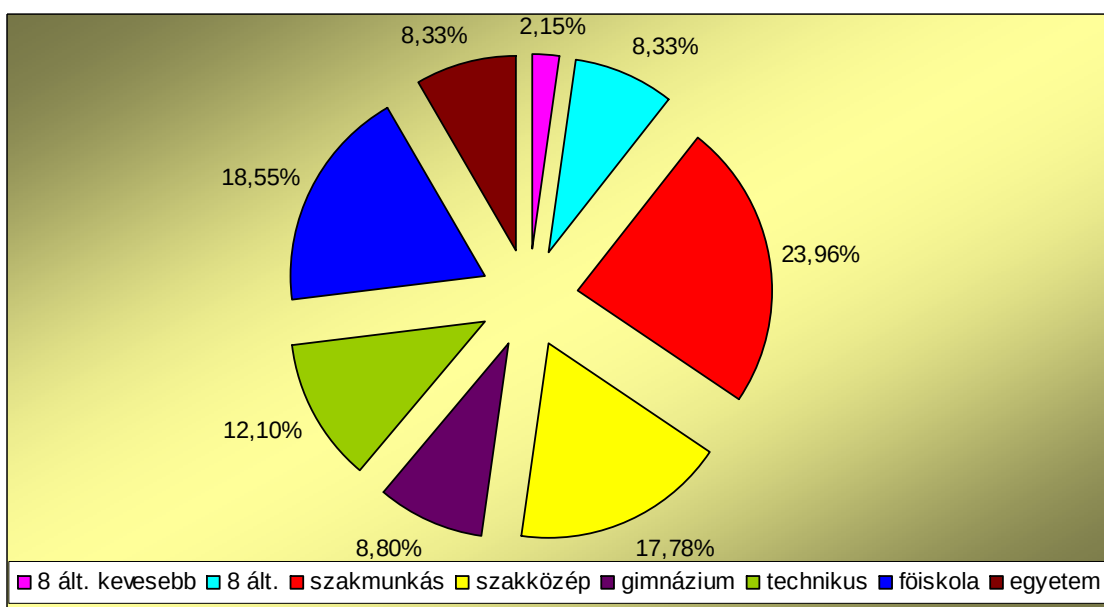


Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

11. ábra: A vizsgálatban megkérdezettek beosztás szerinti megoszlása

A mintában - 12. ábra, a felsőfokú végzettséggel rendelkezők mintegy 26%-ban reprezentáltak. Gimnáziumi, végzettséggel a megkérdezettek valamivel több, mint 8%-a rendelkezik. Mintegy 52%-ot jelent a mintában a szakmunkás, szakközép, illetve technikus végzettséggel rendelkezők aránya.

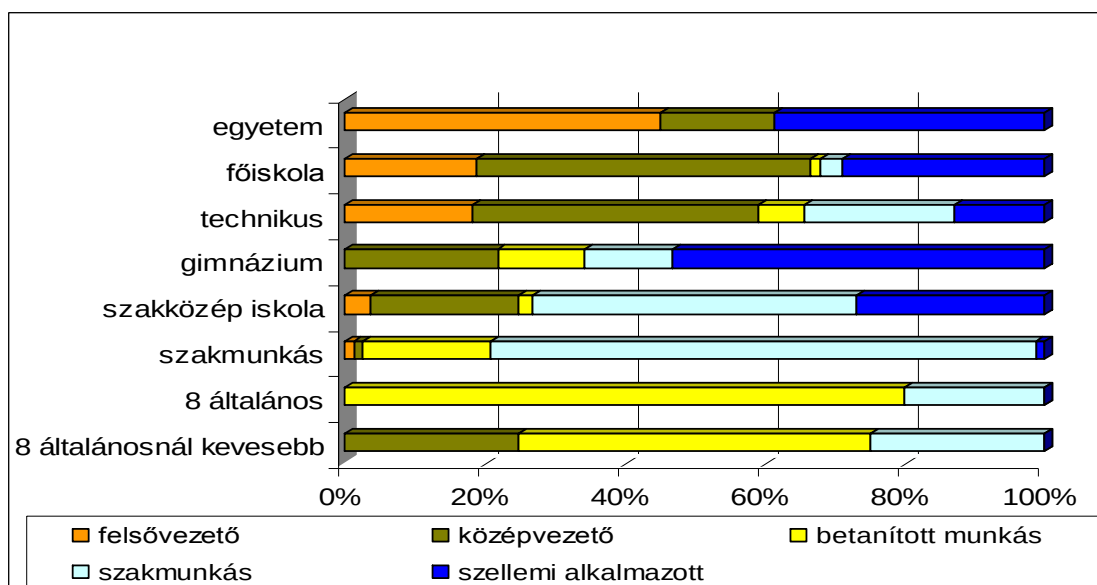


Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

12. ábra: A vizsgálatban megkérdezettek iskolai végzettség szerinti megoszlása

A fentiekkel összefüggésben amennyiben a végzettség, és a beosztás kapcsolatát vizsgáljuk 13. számú ábra, azt láthatjuk, hogy az érettségivel, illetve felsőfokú végzettséggel rendelkezők adják a felsővezető, középvezető, és szellemi alkalmazotti kört, ami közel 40% a vizsgált mintában. A szakközépiskolai, és szakmunkás végzettséggel rendelkezők aránya 40%, még a technikai végzettségük nélkül is meghaladja a szakmunkásként foglalkoztatottak arányát, ami arra enged következtetni, hogy nem minden esetben jellemző az iskolai végzettségnek megfelelő foglalkoztatás. Ezt mutatja az az adat, miszerint a megkérdezett szakmunkások mintegy 20%-a betanított munkát végez, és érdekes, hogy a 8 általános iskolai végzettségűek hasonlóan 20%-a pedig szakmunkát lát el.



Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

13. ábra: A vizsgálatban megkérdezettek végzettségének, és a munkahelyi beosztásnak kapcsolata

Vizsgáltam, hogy a munkahelyen betöltött pozíció, van-e valamilyen összefüggésben az életkorral. A következő 9. számú táblázatban ezeket az adatokat jelenítettem meg. Érdekes összefüggésnek találom, hogy a megkérdezett szervezeteknél a szellemi alkalmazottak nagy része 38.6% a 34 évnél fiatalabb generációt képviseli. Ebből az életkori csoportból jelentéktelen arányt képviselnek a szakmunkások, és a vezető beosztásúak is. A megkérdezett szakmunkások leginkább középkorúak, illetve már az idősebb generációhoz tartoznak. Figyelemre méltó, hogy fiatalabb generáció a szakmunkás csoportban szinte egyáltalán nem képviselteti magát, ami vélhetően az ágazat presztízscsökkenésének, illetve mint megélhetési lehetőségnek tulajdonítható.

9. táblázat: A vizsgálatban megkérdezettek születési idejének, és a munkahelyi beosztásnak kapcsolata

Beosztás	Születési idő					
	- 1945	1946- 1955	1956- 1965	1966- 1975	1976- 1984	1985 -
felsővezető	5.1%	33.3.%	35.9%	12.8%	12.8%	0
középvezető	2.5%	24.1%	19%	27.8%	24.1%	2.5%
betanított munkás	0	15.7%	31.4%	29.4%	23.5%	0
szakmunkás	0.9%	13.9%	33.3%	44.4%	6.5%	0.9%
szellemi alkalmazott	0	20	15.7%	25.7%	38.6%	0

Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

Az alábbi 10 számú táblázat a munkahelyen eltöltött időt, és a beosztás összefüggését mutatja. A felsővezetői pozícióban lévők többsége évtizedes munkatapasztalat birtokában látják el, jelenlegi pozíciójukat. A megkérdezettek 43%-a több mint 6 év, a 30% pedig több, mint 16 éve dolgozik jelenlegi munkahelyén. Figyelemre méltó adat, miszerint a betanított munkások többsége 3-5, vagy még ettől is régebben az adott munkahely alkalmazásában áll, de 2 évnél kevesebb ideje alkalmazásban lévő betanított munkás gyakorlatilag az általam megkérdezett mintában nem szerepel. Hasonlóan csökkenést jelez, bár korántsem ennyire alacsony a két éven belül foglalkoztatott szakmunkások aránya. Meglepő, hogy a szellemi alkalmazottak mintegy harmada viszont kevesebb, mint 2 éve foglalkoztatott jelenlegi munkahelyén.

10. táblázat: A vizsgálatban megkérdezettek munkahelyen eltöltött idejének, és a munkahelyi beosztásnak kapcsolata

Beosztás	Munkahelyen eltöltött idő			
	0-2 év	3-5 év	6-15 év	16-tól több év
felsővezető	10.3%	15.4%	43.6%	30.8%
középvezető	15.8%	26.3%	27.6%	30.3%
betanított munkás	2%	40%	28%	12%
szakmunkás	18.9%	31.1%	34.9%	15.1%
szellemi alkalmazott	30%	22.9%	22.9%	24.3%

Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

Vizsgálatomban, a mezőgazdaságra jellemző foglalkoztatottságnak megfelelően a válaszadók 2/3-a férfi, 1/3-a nő volt a teljes minta tekintetében.

4.2. A SZERVEZETI KULTÚRA DIAGNOSZTIZÁLÁSA

A dolgozat készítésének célkitűzési között szerepelt a mezőgazdaságban dolgozók által megtapasztalt szervezeti kultúra feltérképezése. Erre a célra a Harrison szervezeti kultúra kérdőívét használtam. A már korábban bemutatott kérdőív az alábbi szervezeti kultúrákat különbözteti meg.

- Hatalom orientált
- Szerep orientált
- Eredményen alapuló
- Támogatás-orientált

A Hatalom – orientáció a vezetőt energikus, jól informált, értelmes, aktív, szakmailag hozzáértő személynek tekinti, míg a neki alárendelteket gyengébbnek, kevésbé tehetségesnek és viszonylag passzívnak. A vezető személyes hatalmának eredménye, illetve következménye, hogy ő szolgáltatja a koncepciót, az energiát és a know-how-t, az alárendeltnek pedig az a feladata, hogy megvalósítsák ezt az elképzelést. A szervezeti struktúra alján elhelyezkedők magatartását a büntetés elkerülése, ebből kifolyólag a félelem, a függés jellemzi. Ez a működés a tekintélyelvű, a rendszer jellemzően hierarchikus tagozódást mutat.

A Szerep – orientáció értékei: a rend, a megbízhatóság, a racionalitás, az állandóság. A szerepek jól megtervezett rendszere (a bürokrácia) – a teljesítés a struktúra és a rendtartás szervezi, mely lehetővé teszi, hogy a munkát megbízhatóan elvégezzék. Optimális formájában a Szerep – orientáltság stabilitást, igazságot biztosít. Az emberek nem fordítanak felesleges energiát a tekintélyszerzésre, inkább a munkára összpontosítanak.

Egy jól szervezett bürokrácia mellett a munka nagy része rutin jellegű, személytelen.

A Szerep – orientált szervezetek hátránya az a személytelenség, mely egyúttal előnyük is lehet. Működésük alapja tehát, hogy a szervezet tagjai nem kapnak egyéni autonómiát vagy nagyobb döntési jogkört. A rendszer úgy van felépítve, hogy lehetősége legyen az egyének ellenőrzésére, és megakadályozhassa, hogy azok „ésszerűtlen” cselekedeteket kövessenek el.

Ezen jelenlegi értékek a mezőgazdasági munka sajátosságaira gondolva várhatóak, de a dolgozók részéről nem egészen az elvárt értékeket jelenítik meg.

Az eredmény – orientált kultúra a cselekvést értékeli. Arra irányul, hogy változást hozzon létre. Az eredmény – orientált szervezet magas követelményeket támaszt dolgozóival szemben idő és energia tekintetében, a koncepciók, értékek nagy szerepet játszanak a belső motiváció felkeltésében.

Ezen értékrend mentén működő szervezetek működésének alapja a munka megszervezéséről közösen kialakított elképzelés.

A támogatásra orientált szervezetek esetében feltételezhető, hogy embereik önként vállalják a közreműködést. A támogatás – orientált szervezet, a tagjainak olyan sikerélményre ad lehetőséget, amely a kapcsolatokban születik: kölcsönösség, valahová tartozás. Feltételezi tehát, hogy az emberek felvállalják közreműködésüket, mégpedig a csoporthoz vagy szervezethez való elkötelezettségüktől indítatva, és a szervezet tagjaiként meggyőződésük, hogy személyes érdekeltységük is oda köti őket.

A szervezet tagjainak ereje jellemzően a kölcsönös törődés kötésének és a szolidaritásnak köszönhető, amely a közös munkaélmény kapcsán alakul ki. Bizonyos kötelek spontán jönnek létre olyan emberek között, akik nem csak a munkában vannak együtt, hanem munkán kívüli életükben is. Az igazi támogatás – orientációjú szervezetekről elmondható, hogy az egyén tudatában van és meggyőződése, hogy a szervezet felelősséget vállal az ő igényeivel, szükségleteivel kapcsolatban, kompenzálásul ő is magáénak érzi a szervezetet. A Támogatás- orientált kultúrában a humán szükségletek hangsúlyos volta kiegyensúlyozza és moderálja az eredmény – orientált kultúrára jellemző szinte kizárólagos jellegű feladatvégzésre való összpontosítást. A Támogatás – kultúra erősíti a szervezet tagjainak egymás iránti gondoskodását és alapvető kapcsolatok hálózatának szervezeti fenntartását.

A Támogatás – kultúra rendkívül erős motivációkat is képes előhívni a csoport érdekében. Ez a motiváció sarkalja az embereket áldozathozatalra. A köznapi munkaszituációban a team- hűség a termelékenységben, a minőségben és a munkahelyi légkör kezelésében mutatkozik meg.

A Támogatás – kultúra gyengesége a humán szféra negatív vonásaiban rejlik. Azokban a szervezetekben, amelyekben a Támogatás – kultúra erős, hajlam alakul ki konfliktusok kerülgetésére: a harmónia érdekében a nehéz kérdéseket a szőnyeg alá söprik. A konszenzust túlértékelik, s ezzel gátolják a szervezetet az előrejutásban. Időnként a kivételezés is befolyásolja az emberek megítélését, és igazságtalanságot szül.

A hozzáértésbeli és képességbeli különbségek háttérbe szorulnak az „egyforma elbánás” elvének érvényesülésekor. Negatív értékelések az emberek teljesítményeiről merő tapintatból nem kerülnek megfogalmazásra, s ez negatívan hat a szervezet hatékonyságára.

Minden szervezetben mindegyik értékrend megtalálható, de jellemzően más súllyal, így összességében eltérő alapértékek alapján jellemezhetőek egyes szervezetek. A különböző kultúrák eltérő értékeinek kombinációjával írhatóak le a vizsgált szervezetek sajátosságai.

A szervezeti kultúra diagnosztizálására szolgáló kérdőív 15 faktort tartalmaz, és az egyes faktorhoz kapcsolódóan, a részletesen bemutatott négyféle szervezeti kultúrának megfelelő értékelési kompetencia alternatívákból, vagy itemekből épül fel. A megkérdezettnek értékelnie kell az itemeket a jelenleg létező, az Ő számára megtapasztalt kultúra alapján (saját adatok), illetve ezeket az itemeket értékelnie kell a kíváncsiságnak tartott kultúra tekintetében is, azaz a megkérdezett személy milyen kritériumokat milyen mértékben tart fontosnak, illetve optimálisnak (elvárt kritériumok).

A jelenleg létező kultúra értékelési kategóriái a következők voltak:

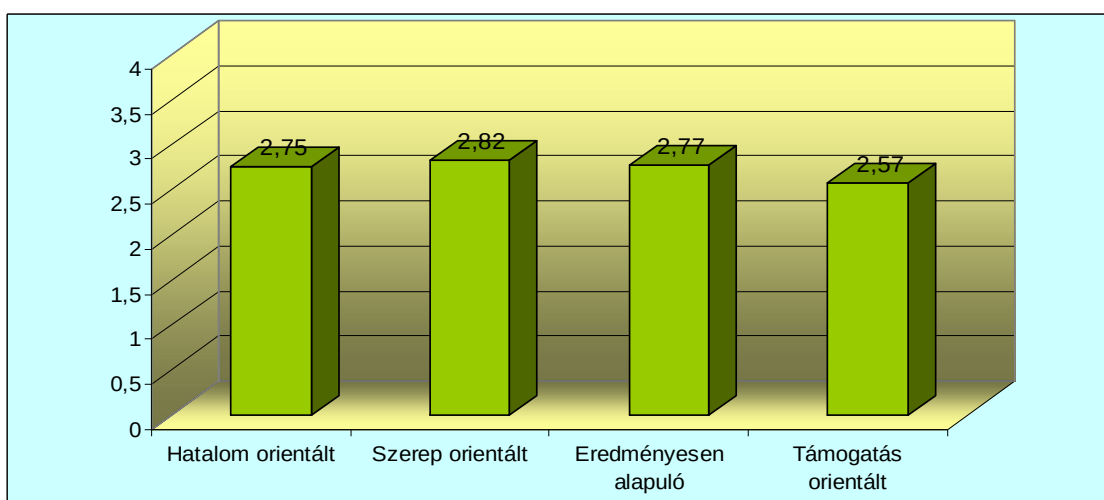
- 4- Uralkodó nézet
- 3- Másodsorban uralkodó nézet
- 2- A kevésbé uralkodó nézet
- 1- A legkevésbé uralkodó nézet

A részletes elemzéshez átlag-összehasonlításokat, főkomponens elemzést végeztem, valamint egytényezős varianciaanalízist. A szervezeti kultúra diagnosztizálására alkalmazott sztenderdizált kérdőív esetén adatredukciót végeztem az elemzés végrehajtása tekintetében, a szakirodalomban leírt követelményeknek megfelelően. A kérdőívben az egyes mért változók elfogadható mértékben, némileg különböző erősséggel vettek részt a főkomponens értékének befolyásolásában.

Esetemben a szervezeti kultúra 60 kérdése maradhatott így megtartva a 15 dimenziót, illetve a négy – hatalom, szerep, eredmény, támogatás - komponenseket. A megőrzött információmennyiség meghaladta az 50%-ot.

A jelenlegi és kívánatos szervezeti kultúra értékelése

Az alábbi 14. számú ábra azt mutatja, hogy a megkérdezettek (744 fő) a teljes minta tekintetében összességében milyennek látják jelenleg, a szervezetükben uralkodó értékrendet. Jellemzően a szerep orientált kultúra értéke a legmagasabb, átlagosan 2,82 ponttal, míg a támogatás orientált kultúra mindösszesen 2,57 értéket kapott a teljes mintára vetítve.

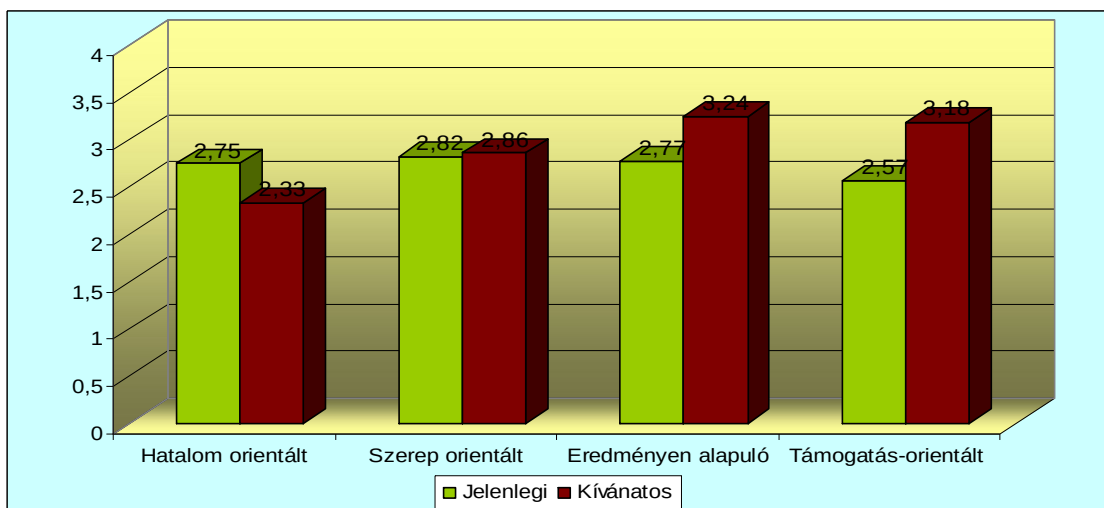


Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

14. ábra: A jelenlegi szervezeti kultúra típusok átlagai

Amennyiben még mindig a teljes mintára vetítve megnézzük a kívánatosnak tartott szervezeti kultúra értékeit, összehasonlítva a jelenleg létező értékrenddel, azt láthatjuk, hogy az eredményen alapuló, és a támogatás orientált szervezeti kultúra jelenik meg elvárásként.

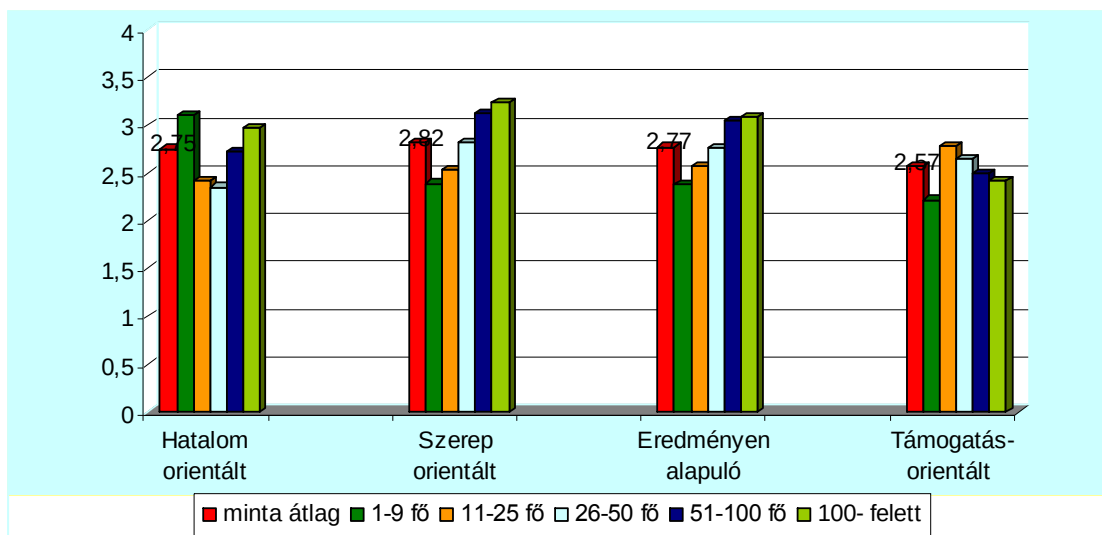


Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

15. ábra: A jelenlegi és kívánatos szervezeti kultúra típusok átlagai

A jelenlegi szervezeti kultúra összefüggéseit megvizsgáltam a felmérésbe bevont szervezetek méretének függvényében. Eredményeimet a 16. számú ábra mutatja.



Forrás: Szignifikáns különbség ($p < 0,05$): One-Way Anova (egyszempontos varianciaanalízis alapján
n=744

16. ábra: A jelenlegi szervezeti kultúra és a szervezetek méretének összefüggése

11. táblázat: A jelenlegi szervezeti kultúra és a szervezetek méretének eredményei

	A teljes minta átlaga	1-9 fő	11-25 fő	26-50 fő	51-100 fő	100- felett
Hatalom orientált	2,75	3,11	2,42	2,35	2,72	2,97
Szerep orientált	2,82	2,39	2,53	2,82	3,12	3,24
Eredményen alapuló	2,77	2,38	2,57	2,76	3,05	3,09
Támogatás- orientált	2,57	2,22	2,78	2,65	2,5	2,42

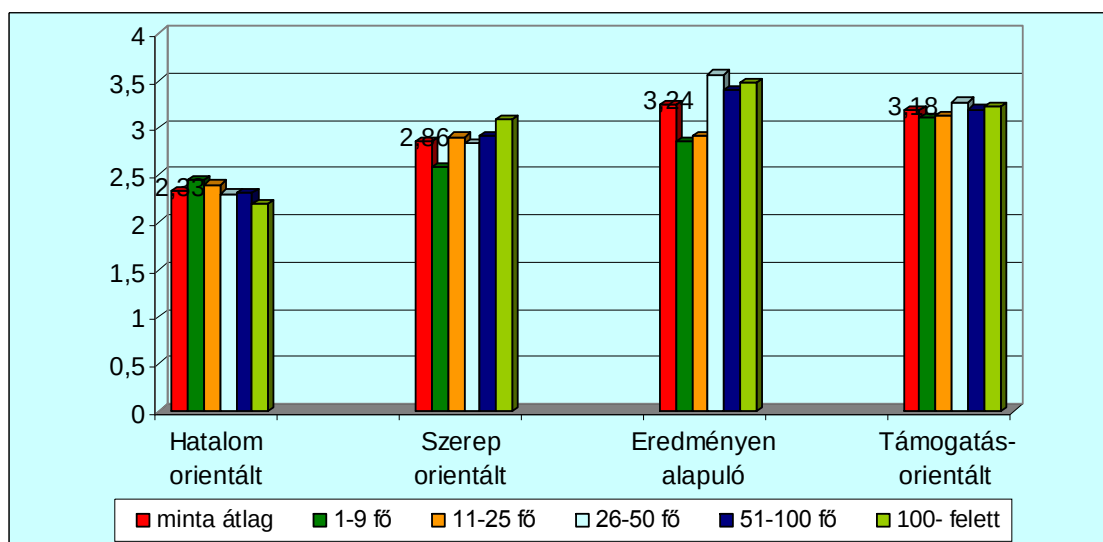
Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

A késsel jelölt értékek adott szervezeti mérethez kapcsolódó magasabb átlagokat jelölik

Eredményeim a 11. táblázat alapján azt mutatják, hogy a hatalom kultúra esetében az 1-9 főt foglalkoztató vállalkozások jelentősebb mértékben, míg a 100 fő feletti szervezetek kisebb mértékben, de a teljes minta átlaga feletti értékeket jelenítenek meg.

Mind a szerep, mind az eredményen alapuló kultúra esetében azt láthatjuk, hogy a szervezet méretének növekedésével párhuzamosan nő a nevezett kultúrák átlagos pontértéke. Ezzel ellentétben a szervezet méretének növekedésével fordítottan arányos a jelenlegi támogatás kultúra értékeinek átlaga. A szervezetek méretének függvényében vizsgálva a szervezeti kultúra dimenzióit szignifikáns különbség mutatkozik a négy szervezeti kultúra típus átlagpontszámaiban.



Saját forrás: Szignifikáns különbség ($p < 0,05$): One-Way Anova (egyszempontos varianciaanalízis alapján
n=744

17. ábra: A kívánatos szervezeti kultúra és a szervezetek méretének összefüggése

12. táblázat: A kívánatos szervezeti kultúra és a szervezetek méretének átlagai

	A teljes minta átlaga	1-9 fő	11-25 fő	26-50 fő	51-100 fő	100- felett
Hatalom orientált	2,33	2,45	2,4	2,3	2,31	2,19
Szerep orientált	2,86	2,58	2,9	2,83	2,91	3,08
Eredményen alapuló	3,24	2,86	2,91	3,56	3,4	3,47
Támogatás-orientált	3,18	3,1	3,12	3,27	3,19	3,22

Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

A késsel jelölt értékek adott szervezeti mérethez kapcsolódó legmagasabb átlagokat jelölik

A kívánatos szervezeti kultúra és a szervezetek méretének átlagait a 12. számú táblázat összegzi. Ez alapján az eredmények azt mutatják, hogy, a szervezeti kultúra kívánatos értékeinek tekintetében az 1-9, illetve a 11-25 főt foglalkoztató szervezetek részéről jellemzően a támogatás kultúra iránti igény fogalmazódik meg, míg az ettől nagyobb szervezetek esetében a válaszadók a teljesítményt középpontba állító eredményen alapuló értékrendet jelölték magasabb értékekkel. Érdekes, hogy a jelenlegi kultúra értékekkel összehasonlítva a kívánatos eredményeket a szervezeti méret szempontjából azt is megfigyelhetjük, hogy a nagyobb szervezetekre jellemzően megélt szerep kultúra értékrendje, egységesen eredmény értékrenddé válik a kívánatos kultúra tekintetében. A 11-25 főt foglalkoztató szervezetek jelenlegi és kívánatos értékrendje hasonló dimenziók mentén szerveződik, mind a két esetben támogatás kultúrát mutat.

A kívánatos szervezeti kultúra összefüggéseinek értékelése

Az eredményeim a kívánatos szervezeti értékrend elemzése kapcsán hasznos összefüggéseket mutatnak és részben tapasztalataimat, valamint a hipotéziseimben felvetettéket is alátámasztják. Az alábbi 13. számú táblázat a beosztás szerinti csoportosítás eredményeit mutatja. Az eredményekből az látható, hogy a felsővezetők átlagértékei a szerep és eredménykultúra komponensek tekintetében magasabbak, ami a megbízhatóság, racionalitás, a jól megtervezett követelményrendszer melletti munkavégzést jelenti. Az eredménykomponens, a munka megszervezése során a dolgozók számára magas követelmények teljesítését jelenti, közösen megfogalmazott elképzelések mentén. A szellemi alkalmazottak az átlaghoz képest pozitív értéket az eredmény tekintetében mutatnak, ami a változást célzó cselekvést jelenti. A mindennapi tapasztalatokkal is egybeeshet a szervezeti hierarchiában alacsonyabb státuszban lévő szakmunkások, betanított munkások támogatás tekintetében kapott átlagostól magasabb értéke, ami háttérben a csoporthoz, szervezethez való elkötelezettség, kölcsönösség, közös felelősségvállalás igénye húzódik meg.

13. táblázat: **Beosztás szerinti elemzések egyszerű egytényezős varianciaanalízissel**

	Beosztás					szignifikancia
	felsővezető	középvezető	Szellemi alkalmazott	Szakmunkás	Betanított munkás	
Hatalom kultúra	0,02148	0,34702	-0,00021	-0,56473	-0,67821	0,003268
Szerep kultúra	0,38072	0,04702	0,08925	-0,56473	-0,67821	0,025673
Eredmény kultúra	0,42816	0,30078	0,63042	0,08926	0,03816	0,016894
Támogatás kultúra	0,05239	-0,10127	0,07221	0,50073	0,20061	0,004357

Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

Piros jelölés az átlag feletti, a kék az átlag alatti értékeket jelöli

Az alábbi 14. számú táblázat az életkorszerinti csoportosítás átlagait mutatja. Az átlagostól alacsonyabb értékeket mutatnak hatalom tekintetében a 33 évtől idősebb életkorúak adatai, ami részben előre vetíti a munkában eltöltött idő függvényében is az alacsonyabb bürokratikus rendszerek iránti fogékonyságot. Magasabb értékeket a támogatás kultúra komponense kapott részükről, ami a kölcsönösség, a valahova tartozás iránti fogékonyságot jeleníti meg. A fiatalabb generáció értékeiben megfigalmazott átlagostól nagyobb affinitása az eredmény, illetve a szerep kultúrában jelentkezik.

14. táblázat: **Életkor szerinti elemzések egyszerű egytényezős varianciaanalízissel**

	Életkor					szignifikancia
	- 23	24-32	33-42	43-52	53-62	
Hatalom kultúra	0,01571	0,04382	-0,00021	-0,56473	-0,67821	0,002371
Szerep kultúra	0,38072	0,34912	0,06255	0,07153	0,02328	0,036382
Eredmény kultúra	0,42816	0,30078	0,63042	-0,0638	-0,02696	0,006913
Támogatás kultúra	0,05583	0,10167	0,02125	0,50227	0,25281	0,04627

Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

Piros jelölés az átlag feletti, a kék az átlag alatti értékeket jelöli

A következő 15. számú táblázatban a szervezetben eltöltött idő alapján csoportosítottam az értékeket. Az előző ábra adataihoz kapcsolódó észrevételem alapján megállapítható, hogy minél régebben dolgozik valaki a munkahelyén, azaz minél hosszabb időt töltött munkában, úgy jelenik meg a támogatás kultúra iránti fokozottabb igény, amit az átlagtól magasabb értékek mutatnak. Minél rövidebb ideje dolgozik valaki, annál jellemzőbb a teljesítményt középpontba állító, eredményen alapuló értékrend. Mind a rövid, mind a hosszabb időt szervezetben eltöltötteknél megfigyelhető a hatalom - bürokratikus struktúrák iránti alacsonyabb vonzódás mértéke, melyet az átlagostól alacsonyabb értékek mutatnak.

15. táblázat: A szervezetben eltöltött idő szerinti elemzések egyszerű egytényezős varianciaanalízissel

	Mióta dolgozik jelenlegi szervezeténél (év)				szignifikancia
	0-2 év	3-5 év	6-15 év	15- több év	
Hatalom kultúra	-0,03605	0,00153	-0,06229	-0,07245	0,036367
Szerep kultúra	0,02417	0,05681	0,02401	0,04127	0,006428
Eredmény kultúra	0,21083	0,29402	0,06241	0,05021	0,015279
Támogatás kultúra	0,09263	0,7154	0,51034	0,3215	0,027321

Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

Piros jelölés az átlag feletti, a kék az átlag alatti értékeket jelöli

A következőkben 16. számú táblázatban, a megkérdezettek iskolai végzettséghez kapcsolódó paramétereinek alapján teszek összehasonlításokat. Megállapíthatjuk, hogy az alacsonyabb iskolai végzettségű 8 általános, szakmunkás, az egyén számára biztonságot jelentő, ugyanakkor az egyéni felelősséget háttérbe állító értékek tekintetében mutat magasabb átlagokat. A magasabb iskolai végzettségűek átlagotól magasabb értékeket az eredmény és támogatás tekintetében kaptak. Érdekes, hogy a legmagasabb iskolai végzettségűek átlagotól nagyobb értékei, a beosztás során a vezetők megfigyelt értékeivel mutatnak párhuzamot a szerep és teljesítmény tekintetében, ami vélhetően az általuk betöltött vezetői pozícióval egyezik meg.

16. táblázat: Iskolai végzettség szerinti elemzések egyszerű egytényezős varianciaanalízissel

	Iskolai végzettség						szignifikancia
	8 általános	szakmunkás	szakközép	Technikum	Gimnázium-	Főiskola- egyetem	
Hatalom kultúra	0,08227	0,076599	-0,18947	-0,26004	-0,34718	0,02138	0,00526
Szerep kultúra	0,27403	0,13428	0,02496	0,00893	0,00365	0,42072	0,03528
Eredmény kultúra	0,05573	0,01772	0,08274	0,19006	0,21078	0,32816	0,00283
Támogatás kultúra	0,02635	0,07228	0,29467	0,32881	0,56150	0,01382	0,04692

Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

Piros jelölés az átlag feletti, a kék az átlag alatti átlagokat jelöli

A következőkben a jelenlegi és kívánatos szervezeti kultúra értékeit – hatalom, szerep, eredmény, támogatás - elemzem a szervezeti kultúra diagnosztizálás alábbi 15 dimenziója alapján.

Követelményeknek való megfelelés-együttműködés:

Az első faktor a munkavégzés viselkedési- magatartási motivációján elül azt vizsgálja, hogy a beosztottaktól mennyire elvárt viselkedés a feletteseknek való megfelelés, vagy a munkatársakkal való együttműködés az elvárt magatartás.

Szabályoknak való megfelelés – szakmaiság:

A második faktor a szervezeten belüli előrejutás feltételeit vizsgálja, miszerint a felettesek kedvében való járás, a szabályok betartása, vagy a szoros szakmai kapcsolatok járulnak-e inkább az előrejutáshoz. Összességében hogyan jellemezhetők a szervezeten belüli személyes fejlődés kibontakoztatásának alapértékei.

Feladat - kapcsolat orientáció:

A harmadik faktor a szervezet-egyen kapcsolatában a humán orientációt nézi, miszerint az egyének a hierarchia kiszolgálói, vagy jellemző-e az egy „családba” tartozás a közös támogatás légköre.

Státusz, pozíció – csoport:

A negyedik faktor a szervezet tagjait leginkább befolyásoló tényezők közül azt vizsgálják aszerint, hogy a viselkedést a magasabb státuszban lévők büntetései, vagy az motiválja-e, hogy a szervezeti tagok célja a csoporton belül maguk elfogadtatása, az eredményes beilleszkedés.

Utasítás – konszenzus:

Az ötödik faktor a döntési folyamatok jellemzőjét értékeli, azaz, hogy ez a magasabb szintekről jövő utasítások végrehajtásán alapul, vagy a döntések elfogadtatásán, a konszenzus, támogatás megnyerésén keresztül.

Feladat – humán orientáció:

A hatodik faktor a feladatok odaítélésének delegálásának elveit értékeli, amit jellemzően motiválhatnak a hatalmi pozícióban lévők nézetei, elvárásai, vagy az egyének személyes preferenciái, fejlődés iránti igényük.

Behódolás – együttműködés:

A hetedik faktor az alkalmazottaktól megkövetelt tulajdonságokat nézi a tekintetben, hogy elvárt-e a behódolás, az engedelmes, előzékeny magatartás, vagy a jó csapattag, az együttműködésre kész viselkedés-e a preferált magatartás.

A vezető autokrata – mentor:

A nyolcadik faktor a vezetőt értékeli, a vezetés viselkedésének orientáltságát, mint feletttest, aszerint mennyire szilárd, határozott, vagy inkább mentor típusú-e aki foglalkozik az ellenőrzése alatt állók személyes gondjaival, igényeivel.

Hatalomorientált – kapcsolatorientált:

A kilencedik faktor a személyes és egymás közötti kapcsolatok tekintetében azt értékeli, hogy elfogadott-e a hatalom, azaz a pozíció adta tekintély dönt-e, vagy jellemző-e a másik személytől való segítségkérés, az útmutatás, tanácsadás. Összességében, mik jellemzik a véleménynyilvánítás az utasítás elfogadásának sajátosságait.

A munkamotiváció büntetés - eredményes munkakapcsolat:

A tizedik faktor a munkára való motivációt értékeli, mely gyökerezhet a jutalom elnyerésében-büntetés elkerülésében, de épülhet a teljesítményre, alkotás utáni vágyra, a megfelelő munkakapcsolatok társas, és szakmai szükségletére.

A munkacsoportok viszonya rivalizálás – segítőkészség:

A tizenegyedik faktor a munkacsoportok, osztályok együttműködését értékeli, amit jellemezhet a rivalizálás, a jellemzően individuális érdekek érvényesítése, vagy a szükség, a barátságos, figyelmes együttműködés.

Nézeteltérések megoldása felettes - munkatársak közötti:

A tizenkettedik faktor a személyek illetve csoportok közötti nézeteltéréseket, konfliktusokat értékeli, melyek megoldása a pozícióban lévők rendelkezései, vagy a munkatársak közötti jó viszonyok fontosságának, illetve megtartásának figyelembevétele mentén történik.

A szervezet versengő – nyitott, környezetére alkalmazkodó:

A tizenharmadik faktor a szervezet külső környezeti tudatosságát vizsgálja, miszerint ezt a másokkal való verseny, a fennmaradás, vagy a kölcsönösen függő, közös érdekek mentén való viselkedés jellemez-e. A szervezet környezetértékelését, környezettudatosságát meghatározó értékek mi mentén szerveződnek.

A szabályok törvények – alakíthatók:

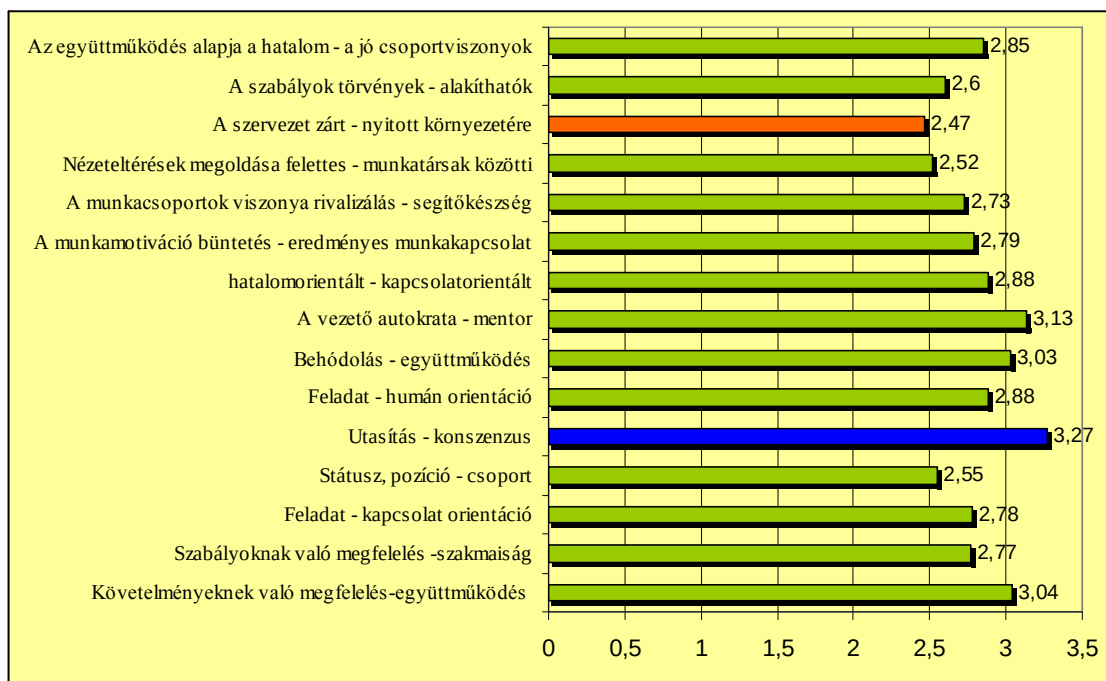
A tizennegyedik faktor a szervezeti szabályok, utasítások betartásának alapértékeire vonatkoznak. Azt vizsgálja a kérdéskör, hogy azok megszegése hatalom, illetve nem várható büntetés esetén megtörténik-e, továbbá hogy a sikeresebb munka érdekében, vagy igazságtalan voltak miatt alakíthatóak-e, illetve kerülnek-e figyelmen kívül hagyásra.

Az együttműködés alapja a hatalom - a jó csoportviszonyok:

A tizenötödik faktor a szervezetbe újonnan bekerülőkkel szembeni elvárások tekintetében azt vizsgálják, hogy megtanulni a szervezeti működés szempontjából azt kell, kinek milyen befolyása, hatalma van, melyet tanácsos betartani, vagy jó munkatársi, a kölcsönös együttműködésen alapuló jó csapattagnak kívánatos-e lenni. A kívánatos szervezeti értékrend „átörökítendő” tartalmi területei milyen értékrendben gyökereznek.

A következőkben a jelenlegi szervezeti kultúrát kívánom bemutatni a vázolt dimenziók mentén.

Az alábbi 18. számú ábra a teljes vizsgált minta eredményeit mutatja a jelenlegi kultúra értékelése kapcsán a hatalom kultúra tekintetében. A válaszok 1-4 között adható értékek teljes mintára vetített átlagait mutatják. A 4-es érték jelenti a leginkább uralkodó, míg az 1-es a legkevésbé elterjedt nézetet. A hatalom kultúra faktoronkénti értékelése kapcsán azt láthatjuk, hogy, kiemelkednek a környezetével versenyző, a nézeteltéréseket felettesre bízó, a pozícióban lévők rendelkezései szerint történő működés értékei. Az alkalmazottak viselkedését inkább jellemzi a büntetés elkerülése, az előrejutás vélt, vagy valós szabályaként is a felettesekkel való jó viszony a jellemző érték. Az ábrán tizenegyedik faktor az utasítás-konszenzus dimenzió kapta a legmagasabb értéket, miszerint a vezetésnek való engedelmesség ugyan elvárt magatartás, de a döntések meghozatalát a konszenzus jellemzi.

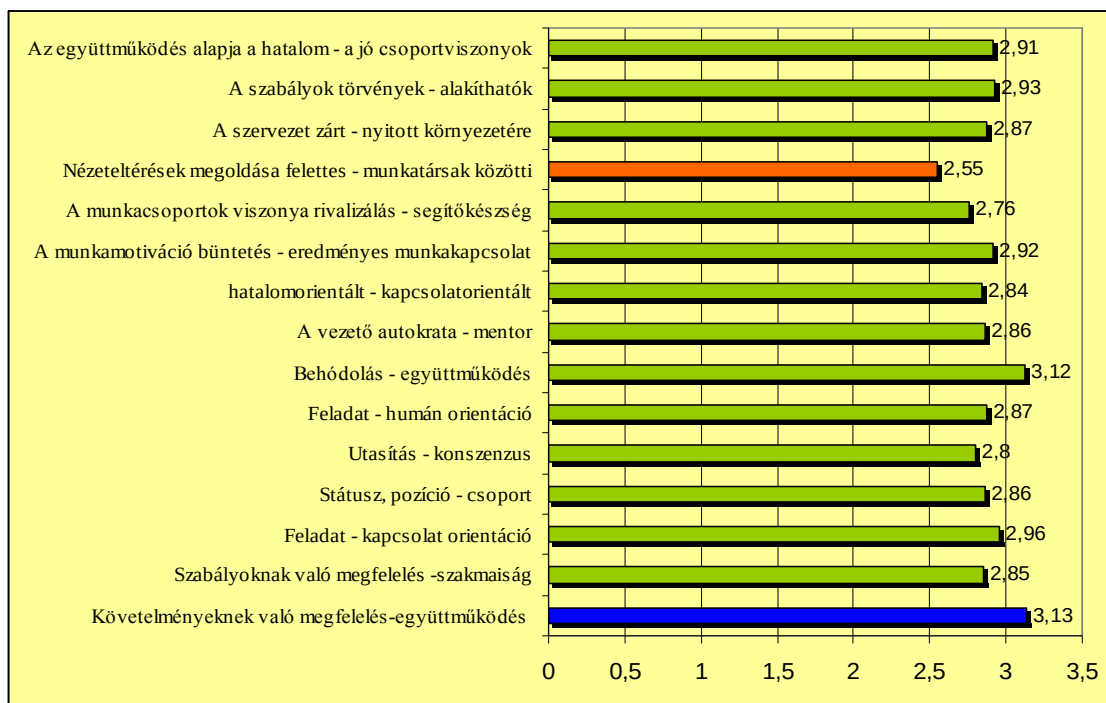


Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

18. ábra: A jelenlegi hatalom kultúra dimenziókénti értékei

A következő ábrán a szereporientált kultúra, jellemző dimenzióit láthatjuk. Ebben a kultúrában a megkérdezettek a vezetőt inkább mentornak, támogatónak látják, aki foglalkozik az alkalmazottakkal. Ez a kultúra a válaszok alapján jellemezhető az együttműködésre való készséggel, mely a belépő új kollégák számára is kívánatos elvárásként jelenik meg. Elfogadott, hogy a szakértelemmel, magasabb felkészültséggel, tapasztalattal rendelkezőtől elfogadott az útmutatás, utasítás. Fontos, hogy az embereket munkavégzésük során inkább a rendszerek, szabályok, a rögzített szabályzatok vezetik.

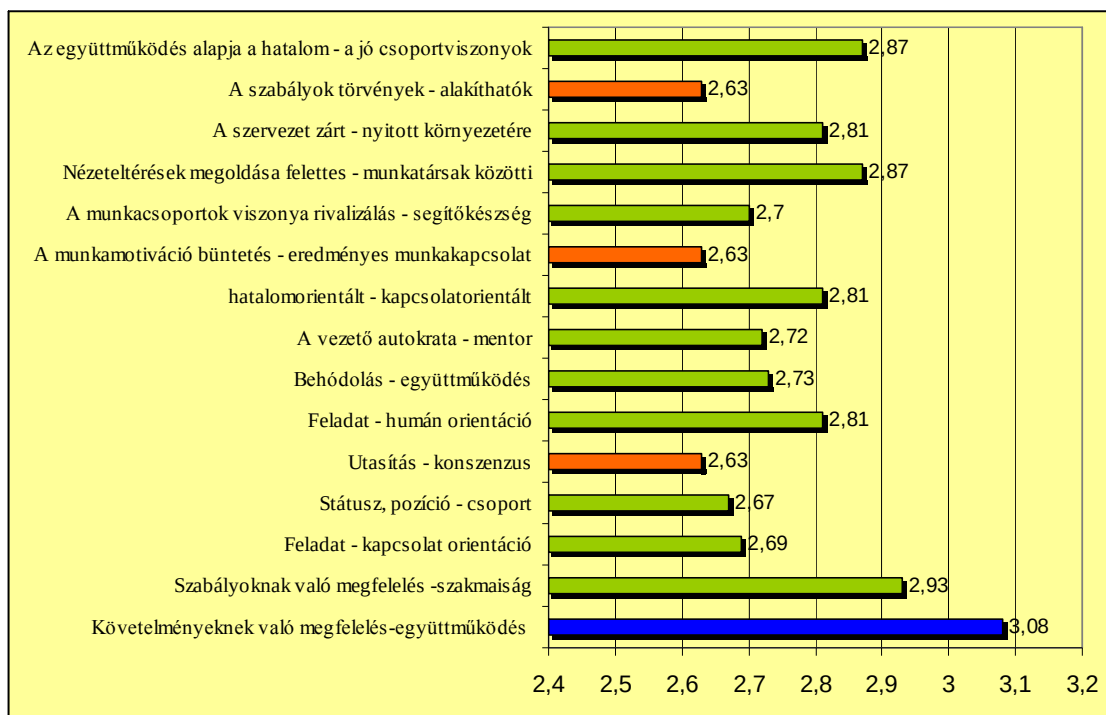


Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

19. ábra: A jelenlegi szerep kultúra dimenziónkénti értékei

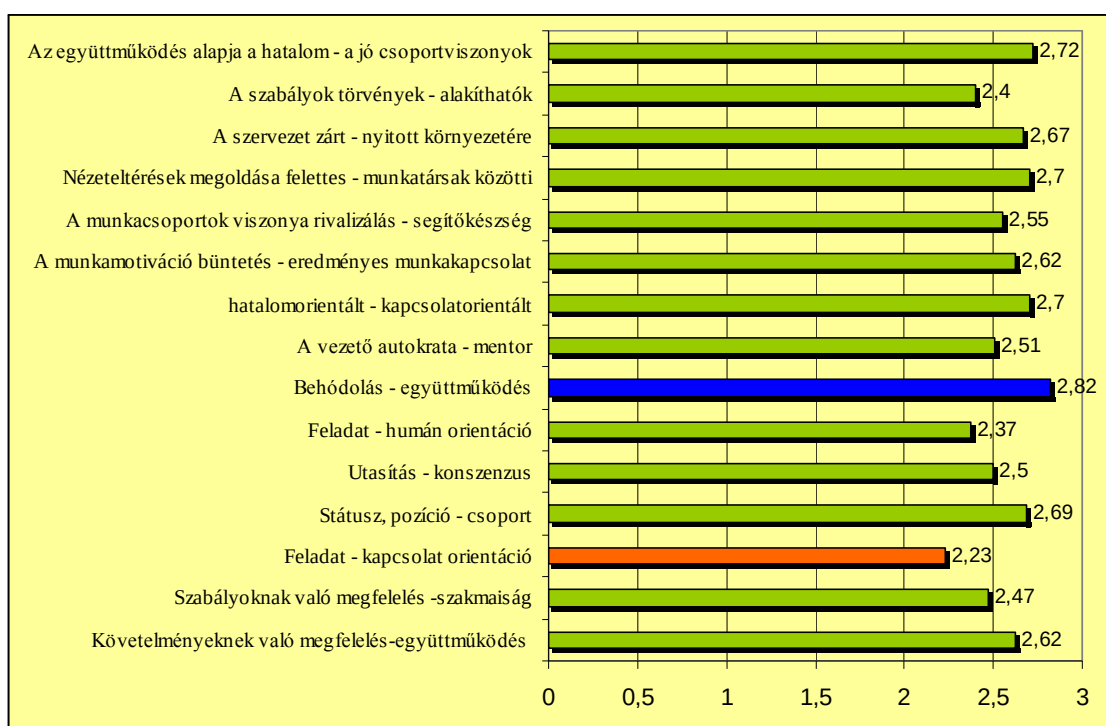
A jelenlegi kultúra értékelése során az eredményen alapuló szervezet jellemző értékeit a következő 20. számú ábra mutatja. A teljes mintára vonatkoztatva a megkérdezettek úgy látják, hogy szabályok erős betartása, szigorúan a feladatkörön belül való maradás, az erős hivatástudattal végzett munka a kívánatos. A kultúra az eredményen alapul ugyan, de a feladatok delegálásának feltétele a rendszer szabályai, illetve a munkaköri követelmények egyéni képességekkel való összehangolása. Jelenleg az együttműködésre való készség, és az egyéni, individuális értékek közötti a csoportok viszonyrendszere. A szervezetbe érkezők részéről elvárt a többiekkel való jó munkatársi viszony kialakítása. A konfliktusokat, nézeteltéréseket a hatalomra való formális hivatkozás mellett megbeszélésekkel rendezik.



Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

20. ábra: A jelenlegi eredményen alapuló kultúra dimenziókénti értékei



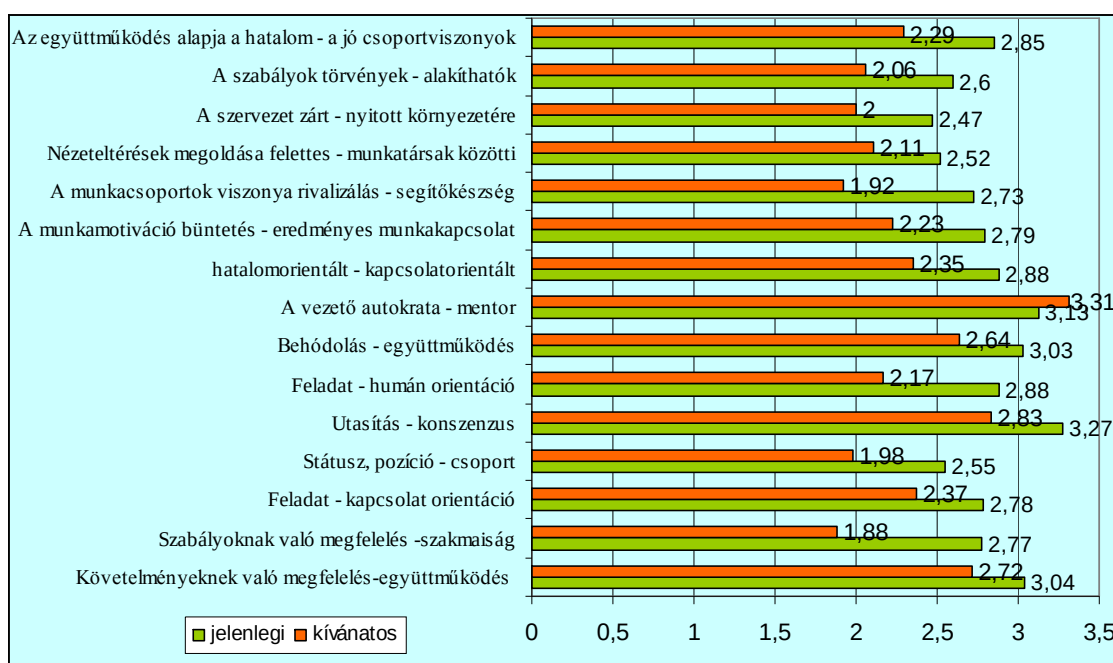
Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

21. ábra: A jelenlegi támogatás kultúra dimenziókénti értékei

A jelenlegi támogató kultúra értékeit az előző, 21. számú ábra mutatja. Jellemző az együttműködés, mely a szakmai kérdésekben is megmutatkozó útmutatásra, tanácsadásra épül. Elvárt alkalmazotti viselkedés a munkatársakkal való konstruktív problémamegoldó magatartás, illetve az önálló kezdeményezés, az eredményért akár a vezetőével nem egyező vélemények képviselése. Az embereket befolyásolja saját elköteleződésük a szervezet céljainak elérése iránt, maguk elfogadtatása, a csapatba való sikeres és eredményes beilleszkedés.

A következőkben össze kívánom hasonlítani 22. számú ábra, a jelenlegi és kívánatos kultúra faktorait, mely adatokból a kívánatos szervezeti értékrend dimenziók irányába történő elmozdulás, illetve igény magyarázható. A hatalom kultúra tekintetében egy faktortól eltekintve /8 dimenzió/, negatív irányú elmozdulás történt. Mivel a többi dimenzió kívánatos értékei alacsonyabbak, mint a jelenlegi kultúra értékek, ez azt mutatja, számunkra, hogy a kívánatos szervezeti értékrend a jövőt illetően nem a hatalom kultúra irányába mutat. A 8. dimenzió tekintetében történt pozitív irányú változás a vezető mentor-támogató irányába való elmozdulásának igényét vetíti előre. A vezető a jövőben inkább mentor típusú, aki foglalkozik az ellenőrzése alatt állók személyes gondjaival, igényeivel. Egyre inkább megjelenik a vezetés döntéshozatalakor annak alkalmazottakra gyakorolt hatásának, következményének szempontja.

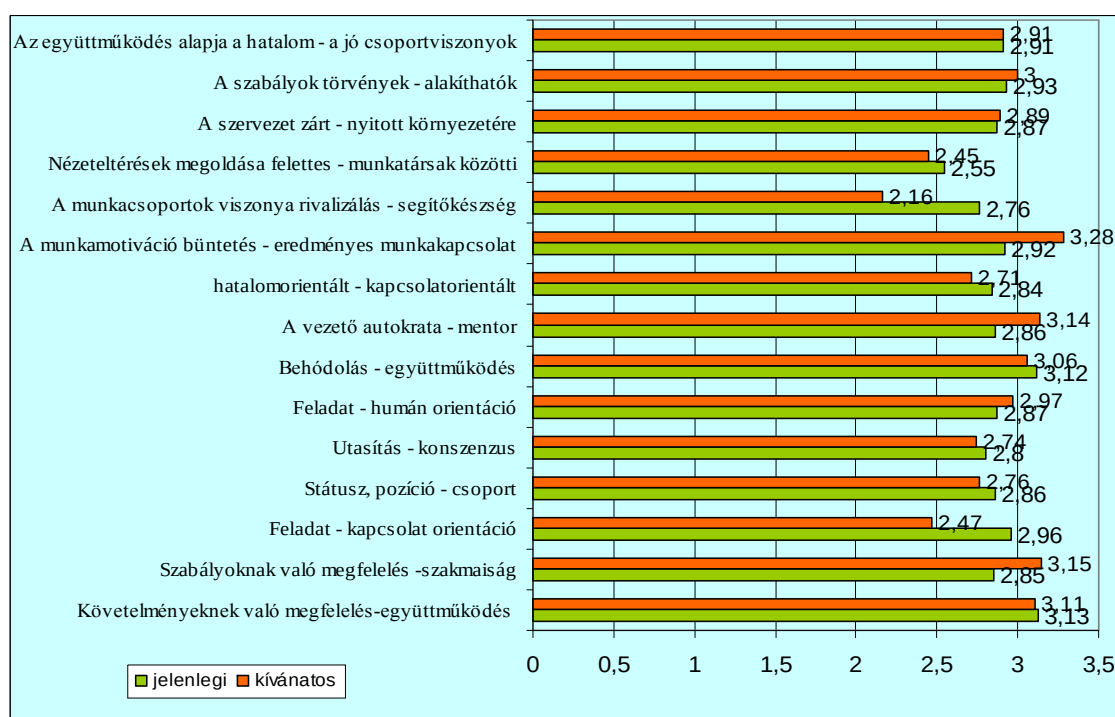


Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

22. ábra: A hatalom kultúra jelenlegi-kívánatos értékei dimenzióként

A szereporientált kultúra jelenlegi és kívánatos értékeit összehasonlítva azt láthatjuk, hogy az elmozdulás olyan értékrend irányába történik, ahol a feladatok odaítélésének delegálásának elvei az egyének személyes preferenciáit, fejlődés iránti igényüket kiemelten figyelembe veszi. A szabályok, utasítások betartásának alapértékei abba az irányba mutatnak, ahol a szabályok vannak az emberekért, azok betartása nem mehet a teljesítmény rovására, jelentősebb a szakmaiság. A kívánatos szereporientált kultúra igényli a rend betartását, a kialakított struktúrákhoz való alkalmazkodást, a döntéshozatali irányelvek elfogadását, a gyors, „helyszínen” hozott döntéseket.



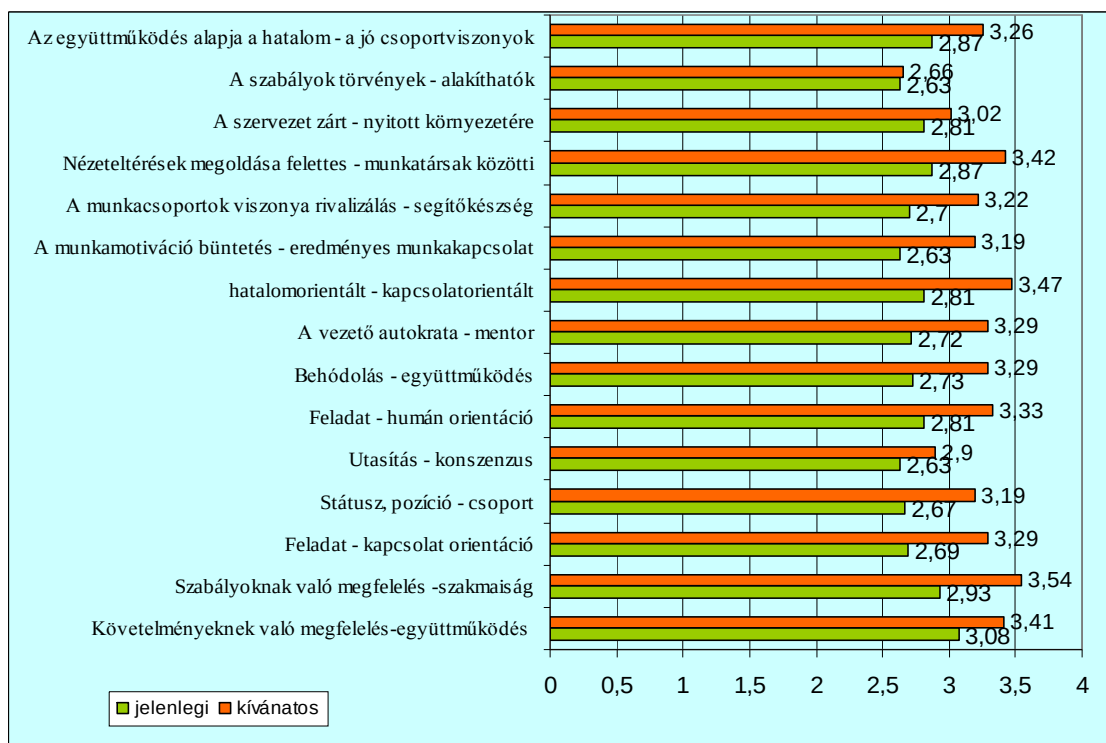
Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

23. ábra: A szereporientált kultúra jelenlegi-kívánatos értékei dimenzióként

Az eredményen alapuló szervezeti kultúra dimenziók kívánatos értékei kivétel nélkül abba az irányba mutatnak, ahol a munkatársakkal való együttműködés az elvárt érték a dolgozóktól, ahol az embereket leginkább az befolyásolja, hogy elfogadtassák magukat, ahol a vezetés konszenzuson alapuló a munkatársak támogatását megnyerő döntések elfogadtatását helyezik előtérbe. Az a jó csapattag, aki együttműködésre kész, munkakapcsolataiban jól kijön másokkal, ahol a vezető az ellenőrzése alatt állókat támogatja, nyitott az új ötletek elfogadására, demokratikus. Olyan nyitott kommunikációs légkör a kívánatos ahol az egyének segítség, és tanácsadás szándékával megoszthatják gondolataikat, ahol a munkacsoportok kapcsolatát a segítőkészség

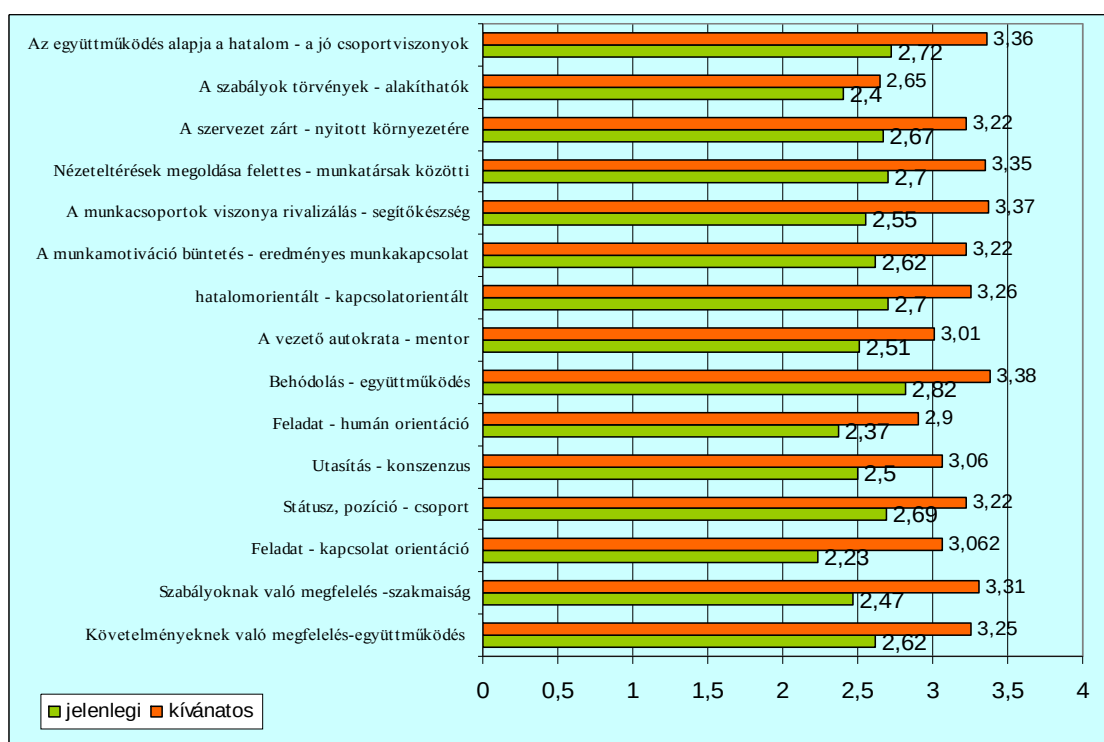
jellemzi. A szabályok betartását a szakmaiság jellemzi, újraírhatóak, amennyiben már nem megfelelően szolgálják a célokat.



Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

24. ábra: Az eredményen alapuló kultúra jelenlegi-kívánatos értékei dimenzióként



Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

25. ábra: Az támogatás orientált kultúra jelenlegi-kívánatos értékei dimenzióként

A dimenziók kívánatos értékeinek szervezeti kultúránként kapott átlagai összehasonlítva a támogatás és eredményen alapuló szervezeti kultúra értékei között kaptam a legmagasabb átlagokat, - 17. számú táblázat. Ezek a dimenziók tekinthetők a legkívánatosabb szervezeti kultúra értékeknek.

17. táblázat: A kívánatos szervezeti kultúra dimenziók legmagasabb értékei

A legmagasabb átlagpontoszámot elért dimenziók	Átlag	Szórás
Szabályoknak való megfelelés - szakmaiság	3,54	0,868
hatalomorientált - kapcsolatorientált	3,47	0,931
Nézeteltérések megoldása felettes - munkatársak közötti	3,47	0,935
Követelményeknek való megfelelés-együtműködés	3,42	0,915
Feladat - humán orientáció	3,33	0,863

Forrás: Saját vizsgálatok

Ezen átlagok alapján azt mondhatjuk, hogy a leginkább elvárt értékek olyan szervezet képét rajzolják, ahol, az egyénnek lehetősége van a tevékenységek elvégzését akadályozó szabályok módszerek rendtartások figyelmen kívül hagyásában, módosításában, ha ezek feleslegesen megnehezítik a munkát, vagy igazságtalanok. Olyan érték fogalmazódik meg, ahol az alkalmazottaktól leginkább megkövetelt tulajdonság a segítőkészség, az együttműködésre való készség. Ezen kívánatos kultúraértékek között szerepel, az embereket leginkább befolyásoló azon tényező, mely az elfogadást, a team-be való beilleszkedést célozza.

Az új alkalmazott számára szintén szociális értékként, mint elvárás az fogalmazódik meg, hogy jó csapattag lévén jó munkatársi viszonyt alakítson ki másokkal. A munkára való motiváció lényeges eleme, hogy a megfelelő munkakapcsolatok kialakulnak, fenntartatnak.

A következő 18. számú táblázatban a szervezeti kultúra jelenlegi és kívánatos értékeinek különbségei láthatóak, kiemelve dimenzióként a legmagasabb különbséget kapott értékeket.

18. táblázat: A szervezeti kultúra jelenlegi és kívánatos értékeinek különbségei

	Hatalom	Szerep	Eredmény	Támogatás
Követelményeknek való megfelelés- együttműködés	-0,32	-0,02	0,33	0,63
Szabályoknak való megfelelés - szakmaiság	-0,89	0,3	0,61	0,78
Feladat - kapcsolat orientáció	-0,41	-0,49	0,6	0,83
Státusz, pozíció - csoport	-0,57	-0,1	0,52	0,53
Utasítás - konszenzus	-0,44	-0,06	0,27	0,56
Feladat - humán orientáció	-0,61	0,1	0,52	0,53
Behódolás - együttműködés	-0,39	-0,06	0,56	0,56
A vezető autokrata - mentor	0,18	0,28	0,57	0,5
hatalomorientált - kapcsolatorientált	-0,53	0,13	0,66	0,56
A munkamotiváció büntetés - eredményes munkakapcsolat	-0,56	0,36	0,56	0,6
A munkacsoportok viszonya rivalizálás - segítőkészség	-0,81	-0,5	0,52	0,82
Nézeteltérések megoldása felettes - munkatársak közötti	-0,41	-0,1	0,55	0,65
A szervezet zárt - nyitott környezetére	-0,47	0,02	0,21	0,55
A szabályok törvények - alakíthatók	-0,54	0,07	0,03	0,25
Az együttműködés alapja a hatalom - a jó csoportviszonyok	-0,56	0	0,39	0,64

Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

A 18. számú táblázat eredményei alapján azt láthatjuk, hogy a hatalom kultúra dimenziói egyetlen kivételtől eltekintve alacsonyabb értékeket kaptak a kívánatos kultúra megítélése során. Egyedül a vezető mentor szerepének erősítése fogalmazódott meg pozitív előjelű igényként, míg a megkérdezettek az előrejutásban a szabályoknak való megfeleléssel szemben a szakmaiságot emelték ki, valamint a munkacsoportok közötti rivalizálás csökkentését jelölték meg kívánatos jövőbeni értéként. Nagy eltérést mutat továbbá a vezető szerepével általa meghozott döntésekkel kapcsolatosan a humánorientáció igénye, miszerint arra mutatkozik igény, hogy a vezetés, a döntései meghozatalánál vegye figyelembe annak alkalmazottakra gyakorolt következményeit.

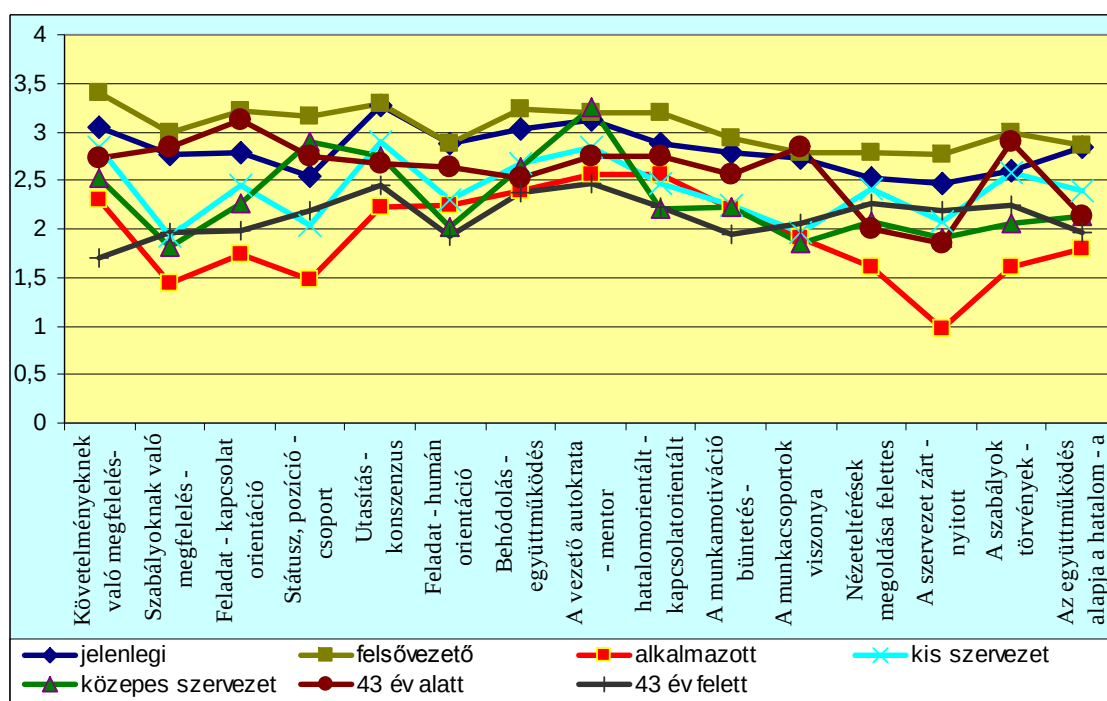
A szerepkultúra megítélése tekintetében azt láthatjuk, hogy a különböző dimenziók megítélése vegyes. A megkérdezettek az előző hatalom kultúrához hasonlóan a munkacsoportok közötti rivalizálással szemben a segítőkészséget, a feladat – kapcsolat orientáció tekintetében az utóbbit jelenítenék meg kívánatos jövőbeni értékként. Ezek mellett a vezető mentori-támogató szerepének erősítését, illetve a motiváció tekintetében a büntetéssel szemben a megfelelő munkakapcsolatok társas, és szakmai szükségletének igénye fogalmazódik meg.

Az eredmény és a támogatás kultúrák dimenzióinak értékei kivétel nélkül pozitív irányú igényt fogalmaznak meg minden egyes dimenzió tekintetében. Az eredmény szervezeti kultúra értékei közül a legmagasabb eltérés a szervezet-egyén kapcsolatában a kapcsolat orientáció irányába mutat, valamint az egyének közötti kapcsolatok tekintetében a kölcsönös véleménynyilvánítás érdekei jelennek meg. Az előrejutás, a szervezeten belüli személyes fejlődés kibontakozásának alapértéke a szakmaiság kívánatos dimenzióját jeleníti meg.

A támogatás kultúra dimenziók értékei között találjuk a legnagyobb eltéréseket a jelenlegi és kívánatos értékdimenziók között. Véleményem szerint az adott kultúrára jellemző „humanisztikusabb” légkör eredményeként szabadabb véleménynyilvánítást eredményez, ami a kívánatos értékek tekintetében is egy határozottabb állásfoglalásban jelentkezik. Az eredménykultúra értékeihez hasonlatos a legnagyobb eltérést mutató dimenziók eltérése, de megjelenik továbbá a másoktól való segítségkérés, az útmutatás, tanácsadás fokozottabb igénye is. Amennyiben az összehasonlításból kiemeljük abszolút értékben a legnagyobb jelenlegi és kívánatos értékek eltéréseit az összes kultúra típust figyelembe véve a következőket láthatjuk. A **Szabályoknak való megfelelés –szakmaiság** dimenzióban a személyes fejlődés kibontakoztatásának értéke jelenik meg, a **munkacsoportok viszonya rivalizálás – segítőkészség** dimenzióban pedig, leginkább kollektivista értékek mentén, a barátságos, figyelmes együttműködés szervezeti légkörének igénye jelentkezik. A szervezeti kultúrák értékeinek elmozdulása azt mutatja, hogy kívánatos értékként a támogatás kultúra iránti fokozottabb igény jelenik meg, amit a hatalom kultúra értékeinek negatív irányba történő elmozdulása is alátámaszt.

A szervezeti kultúra csoportonkénti vizsgálata

A következőkben azt kívánom bemutatni, hogy a különböző szervezeti kultúra típusok véleményezése különböző megkérdezett csoportokban hogyan alakult. Kíváncsi voltam arra, hogy a vezetői beosztásban lévők eredményei az alkalmazottakéval szemben mutatnak-e eltéréseket, illetve a KSH kategóriák figyelembevételével a kis, illetve közepes vállalkozásokban dolgozók véleménye között figyelhetőek-e meg különbségek, valamint más értékek mentén szerveződik-e a 43 évnél fiatalabb, illetve attól idősebb munkavállalók véleménye.



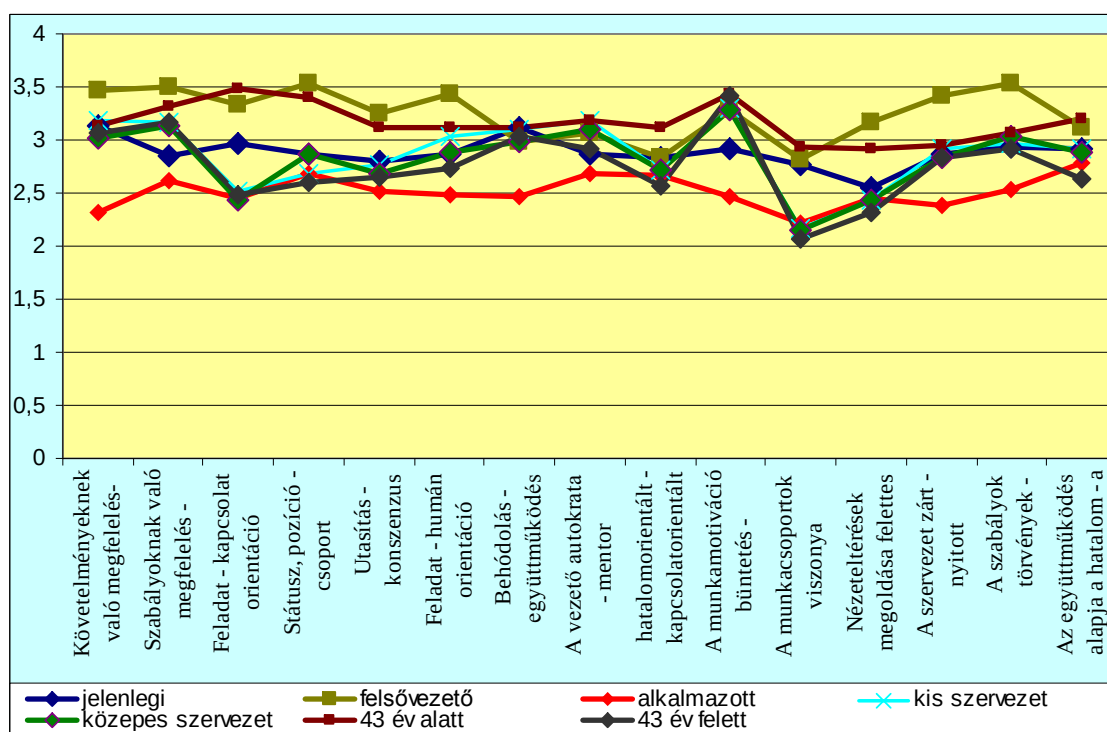
Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

26. ábra: A jelenlegi, és kívánatos hatalom kultúra megítélése különböző csoportonként.

A hatalom kultúra megítélésének tekintetében 26. számú ábrán azt láthatjuk, hogy a különböző megkérdezett csoportok meglehetősen eltérő értékek mentén értékelték a különböző dimenziókat. A jelenlegi értékrendtől több dimenzió esetében a jövőben magasabb kívánatos értékeket fogalmazott meg a felsővezetői csoport, illetve a 43 évnél fiatalabb válaszadói korcsoport. Ők a követelményeknek való megfelelés, a feladat, a státusz, pozíció dimenziók tekintetében határozottan, a jelenlegitől is jellemzőbb értékkel bíró hatalomkultúra kívánatos képét vetítik előre. Ezzel szemben az alkalmazotti válaszadói kör egyértelműen a kultúra dimenzióiban a hatalom értékrend

humanisztikusabb, a támogatói kultúra irányába való elmozdulást fogalmaz meg kívánatos szervezeti kultúraként. Egyértelműen az együttműködés a szakmaiság, a csoport szerepének felértékelődése fogalmazódik meg kívánatos értékként. A válaszadók kinyilvánított jövőbeni értékként a vezető mentori szerepének erősödése, a konszenzuson alapuló együttműködés, illetve a humánorientáció tekintetében várnak elmozdulást. A vezető és beosztott értékekhez hasonlóan szignifikáns eltéréseket mutattak a 43 évnél fiatalabb, és idősebb generáció válaszai is. Ugyan mindkét csoport jellemzően a hatalomkultúra humanisztikusabb, a támogatás értékrend irányába történő elmozdulását fogalmazták meg kívánatos értékként, de más-más súllyal. A korosabb munkavállalói generáció kívánatos értékei több dimenzió – együttműködés, szakmaiság, kapcsolatorientáció, segítőkészség – esetében is szignifikáns eltérést mutattak. A kor előrehaladtával, a nevezett dimenziók humanisztikusabb irányú elvárásainak igényével találkozhatunk.



Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

27. ábra: A jelenlegi, és kívánatos szerep kultúra megítélése különböző csoportonként.

A szerepkultúra értékelése során az első szembetűnő információ több csoport – felsővezető, alkalmazott, 43 év feletti - esetében a jelenlegi értékekkel összehasonlítva a kívánatos értékek alakulása a különböző dimenziók esetében.

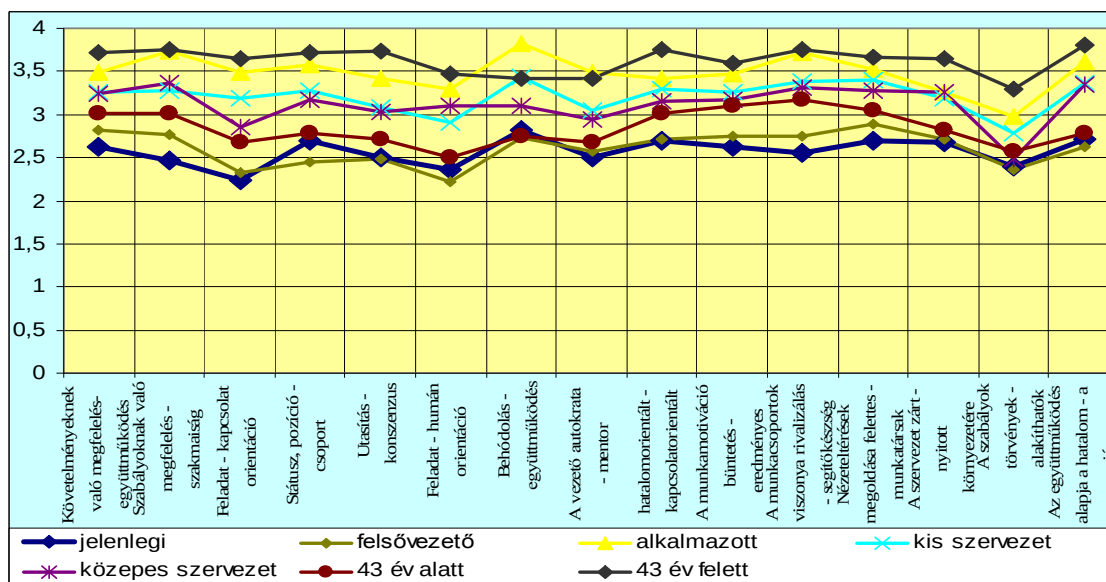
Szignifikáns eltéréseket a vezető-beosztott, illetve a kor szerint megkülönböztetett csoportok esetében találtam. A vezetők a szerepkultúra megítélését, szinte mindegyik dimenzió esetében a jelenlegitől kívánatosabb értékekkel jelenítik meg. Nem mutatott szignifikáns eltérést esetükben a hatalomorientáció, a rivalizálás, és az együttműködés dimenziói, a többi esetben a különbségek a két csoport válaszai tekintetében annak tekinthetőek.

A munkamotiváció tekintetében azt láthatjuk, hogy a magasabb rendű szükségletek köré szerveződő teljesítményt, alkotást, megfelelő munkakapcsolatokat, mint kívánatos értékeket előtérbe helyezők leginkább a 43 év feletti alkalmazottak. Ez azt is mutathatja, hogy a jutalom-büntetés motivációs elemek a kor előrehaladtával, már magasabb rendű szükségletek köré szerveződnek. Érdekes adatnak vélem a munkakapcsolatokhoz fűződő dimenzió megítélését, mely a jelenlegi megítéléshez képest alacsonyabb kívánatos értékeket mutat, ami a munkacsoportok közötti versenyhangulat lehetőségét nem zárja ki, ugyanakkor egy, a teljesítményre épülő motivációs rendszer utáni igényként is értelmezhető.

Az eredményen alapuló szervezeti kultúra dimenzióinak megítélése tekintetében a következő eredményeket kaptam. A megkérdezett válaszadói csoportok két részre bonthatók. Az alkalmazottak, a kis szervezetnél dolgozók, és a 43 év felettiak, válaszai a jelenlegi eredménykultúra átlagértékei körül rendeződtek. A követelményeknek való megfelelés, az együttműködés feltételei, illetve a konfliktuskezelés dimenziók tekintetében a 43 év felettiak, az alkalmazottak, illetve a kisebb szervezetek alkalmazottai válaszadóinak jelenlegi, és a kívánatos értékek csaknem egybeesnek.

A vezetők, a 43 év alattiak, illetve a közepes szervezetek alkalmazottai képeztek egy másik csoportot, ahol a kívánatos értékek a jelenlegi eredménykultúra értékektől magasabb értékek mentén, hasonlóan szerveződtek. Különösen a vezetők, a 43 év alattiak, illetve a közepes szervezetek alkalmazottai tekintetében a kivétel nélkül magasabb kívánatos értékeket megfogalmazó dimenziók megítélése azt jelenti, hogy leginkább a feladatok delegálásának tekintetében a teljesítmény, az egyének fejlődés iránti igénye kap nagyobb teret. Az alkalmazottak tekintetében fokozottabb igényként jelentkezik tőlük megkövetelt tulajdonságként az együttműködésre kész, jó csapattag preferált magatartása, az alkalmazottak egymás közötti kapcsolataiban a szabadabb véleménynyilvánítás megfogalmazott igénye. A teljesítmény elérése érdekében a feladatorientáltság, mellet az egészséges rivalizálás sem kizárt kívánatos szervezeti magatartás. A dimenziók kívánatos megítélésének iránya korábbi megállapításunkhoz

haszonlóan magasabb rendű szükségletek kinyilvánított igényét jelzik, minden megkérdezett csoport esetében.



Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

28. ábra: A jelenlegi, és kívánatos támogatás kultúra megítélése különböző csoportonként.

A támogatáskultúra tekintetében (28. számú ábra) szintén az első szembetűnő összefüggés a jelenlegi és kívánatos értékek pozitív irányú eltérése az összes dimenzió tekintetében. Kivételt ez alól a vezetői csoport válaszai jelentenek, akik megfogalmazott kívánatos támogatás kultúra értékei a jelenlegi értékek körül szerveződnek. A legjellemzőbb eltéréseket, és kívánatos értékeket a kapcsolatorientáció, a segítőkész munkakapcsolatok tekintetében tapasztalunk. A vezetői csoport kivételével a többi válaszadói kör kívánatos értékei jellemzően jóval magasabbak minden dimenzió esetében. Ezek a pozitív irányú eltérések mind az eredmény, mind a támogatás kultúra esetében a nevezett kultúrák iránti fokozottabb igény illetve annak értékrendje iránti várakozást jelentik meg.

Ezen értékrend mentén működő szervezetek működésének alapja a munka megszervezéséről közösen kialakított elképzelés, mely, mint érték eredményes a belső motiváció felkeltésében. A megkérdezettek részéről olyan értékek iránti igény fogalmazódik meg, mely feltételezi, hogy embereik önként vállalják a közreműködést, mely kölcsönösség, valahová tartozás révén felvállalhatóvá teszi közreműködésüket, a csoporthoz vagy szervezethez való elkötelezettségüktől indítatva.

Olyan szervezet iránti igények és értékek fogalmazódnak meg, ahol a szervezet tagjainak ereje jellemzően a kölcsönös törődés kötésének és a szolidaritásnak köszönhető, amely a közös munkaélmény kapcsán alakul ki. A megfogalmazott humán szükségletek hangsúlyos volta véleményem szerint kiegyensúlyozza a szervezeti működés alapját jelentő feladatvégzésre való összpontosítást. Az eredményes társas kapcsolatokat, a humanisztikus gondolkodást jelentő értékek erős motivációkat is képesek előhívni a csoport érdekében. Ez a motiváció sarkalja az embereket áldozathozatalra. A humanisztikus értékek iránti fokozottabb igény ugyanakkor hajlamot mutat a konfliktusok kerülgetésére a harmónia érdekében. A konszenzus túlértékelődhet, s ezzel gátja lehet a szervezet fejlődésének. A legalacsonyabb elvárt dimenziók értékeit – 19. számú táblázat - különösen a hatalom, illetve a szerep orientált kultúrák értékei között találtam.

19. táblázat: A szervezeti kultúra kívánatos értékeinek legalacsonyabb dimenziói

A legalacsonyabb átlagpontoszámot elért dimenziók	Átlag	Szórás
Szabályoknak való megfelelés - szakmaiság	1,88	0,908
A munkacsoportok viszonya rivalizálás - segítőkészség	1,92	0,871
Státusz, pozíció - csoport	1,98	0,945
A szervezet zárt - nyitott környezetére	2	0,972
A szabályok törvények - alakíthatók	2,06	0,893

Forrás: Saját vizsgálatok

A kapott értékek a jelenlegi értékekhez képest negatív előjelű megítéléssel bírnak a kívánatos értékekhez viszonyítva, ami azt jelenti, hogy a nevezett dimenziók legcsekélyebb súllyal kellene, hogy szerepeljenek a kívánatos szervezeti értékek dimenzióiban. Tovább kellene csökkennie a szervezeti előrejutás tekintetében a bürokratikus vonásoknak, szemben a szakmaiság kellene, hogy nagyobb szerepet kapjon. A csoportok közötti versenyt, rivalizálást a segítőkészség váltsa, a szervezeti tagok magatartását ne a büntetés elkerülése, hanem az eredményes beilleszkedés motiválja. Kevésé kellene a szervezet fennmaradását kizárólag a vagy nyer-veszt elv mentén elképzelni, ugyanis a kölcsönös, illetve közös érdekek mentén szerveződő versenymagatartás alternatívát jelenthet. A kívánatos értékek legalacsonyabb dimenziói, és azok változásának iránya korábbi megállapításomnak megfelelően a humanisztikusabb, és a teljesítményt inkább középpontba helyező értékek mentén szerveződő szervezet képét jelzi számomra.

4.3. A DOLGOZÓI MUNKAHELYI ATTITÚD DIAGNOSZTIZÁLÁSA SORÁN KAPOTT EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA.

A dolgozói attitűd kérdőív készítése során a megválaszolendő kérdéseket 5 nagyobb kategóriába soroltam:

- A szervezettel kapcsolatos általános kérdések
- A végzett munkával kapcsolatos kérdések
- A munkatársak egymás közötti viszonyait tárgyaló kérdések
- A beosztottak és a vezetés kapcsolatára vonatkozó kérdések
- A szervezeti élettel kapcsolatos kérdések

4.3.1. A szervezettel kapcsolatos általános kérdések vizsgálata

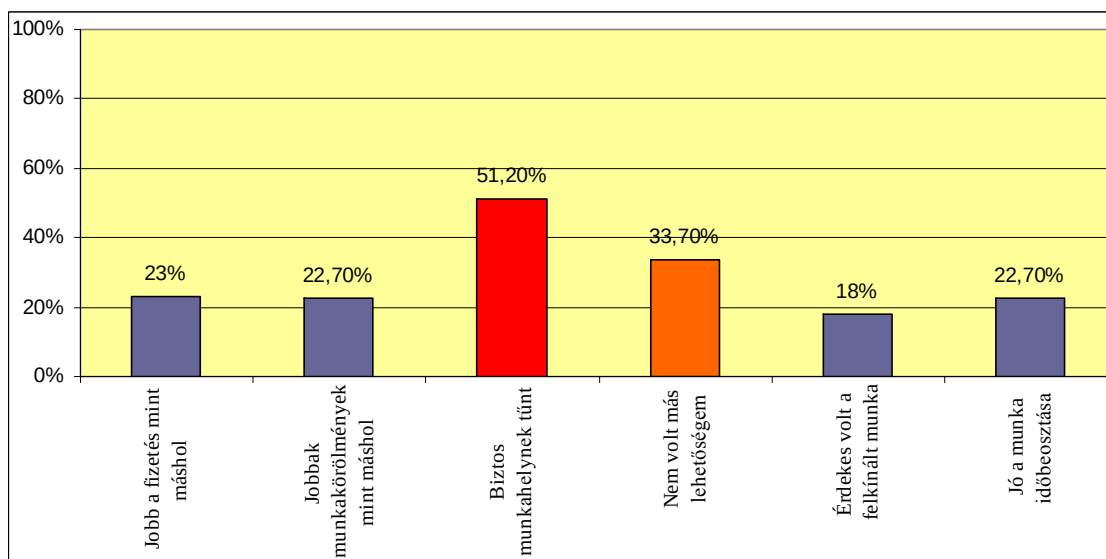
A szervezettel kapcsolatos általános kérdések során a munkavállalók általános szervezeti attitűdjeire kerestem a választ. A kérdések megválaszolása során a kérdőív ezen részében feleletválasztós és skálás kérdéseket kellett megválaszolni, és az esetek többségében – de ezt minden esetben jelzem – a kérdőívet kitöltők szabadon, több alternatívát is megjelölhettek. Erre azért volt véleményem szerint szükség mivel egy adott kategória, válaszlehetőség megjelölése nem adott volna sok esetben kellő információt, az alaposabb megértéshez.

A szervezeti kultúra dimenziók értékelése során, az átlagok meghatározásakor kapott szórásértékek felhasználásával kultúradimenzióként 3-3 csoportot különítettem el. „erős” csoportnak neveztem adott kultúradimenzióban az átlagtól a szórás mértékével magasabb értéket megjelenítő válaszadói kört, „átlagosnak” az átlagértéket kapott csoport tagjait, míg „gyenge” csoportnak adott dimenzió kapcsán a szórás mértékével, az átlagtól kisebb értéket megjelenítő válaszadókat. Így kultúradimenzióként lett három, az adott kultúra sajátosságait erősen, átlagosan, illetve csak kevésbé jellemző csoportom. Mindegyik kultúradimenzió csoportjaiból kiválasztottam az adott értékekkel leginkább jellemezhető „erős” csoportokat, melyeket a „jellemzően” névvel láttam el. A továbbiakban így a következő csoportok összehasonlító vizsgálatát is elvégeztem a pontosabb összefüggések feltárásának érdekében

1. „jellemzően” hatalmi
2. „jellemzően” szerep
3. „jellemzően” eredmény
4. „jellemzően” támogatás

Ezek a csoportok azok, melyeket az adott kultúra értékei leginkább jellemeznek.

A 29. számú ábrán azt láthatjuk, hogy a megkérdezettek munkahely választási attitűdje mi volt. A kérdőívet kitöltők több mint fele a biztos munkahely reményében választotta a szervezetet, ami az erős biztonságra törekvés szükségletét mutatja.



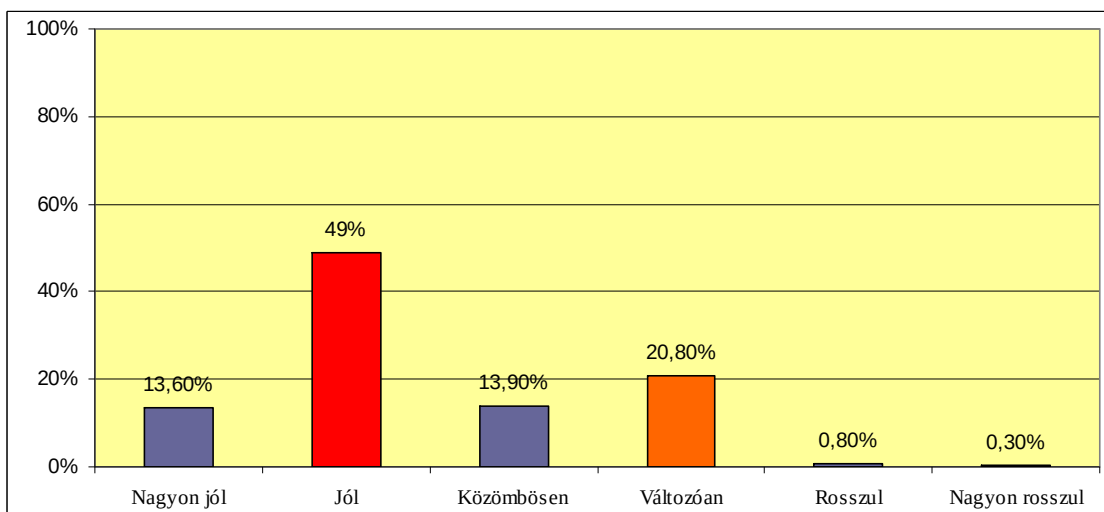
Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

29. ábra: A megkérdezettek munkahely választási attitűdjei.

Figyelemmel kell lennünk arra is, miszerint a megkérdezettek mintegy harmada lehetőség híján, kényszerűségből került a szervezethez. Ez a dolgozói elégedettség kapcsán a vezetés számára komoly megoldandó problémát jelenthet, mivel ezen munkavállalók lojalitása, szervezethez való kötődése bizonytalan, ami akár a munkavégzésben, a teljesítményben vagy a fluktuáció tekintetében okozhat problémát.

A 30. számú ábrán azt láthatjuk, hogy a megkérdezettek általános munkahelyi közérzete milyen. A válaszadók közel kétharmada jól, vagy nagyon jól érzi jelenleg magát munkahelyén, ami jelentheti az általuk igényelt szükségletek kielégítésének elfogadhatóan teljesülő mértékét, és mindössze harmaduk jelenlegi közérzete közömbös, illetve változó. A változó, és közömbös hangulat illetve munkahelyi közérzet hátterében, alapvető szükségletekhez tartozó tényezők húzódnak meg.

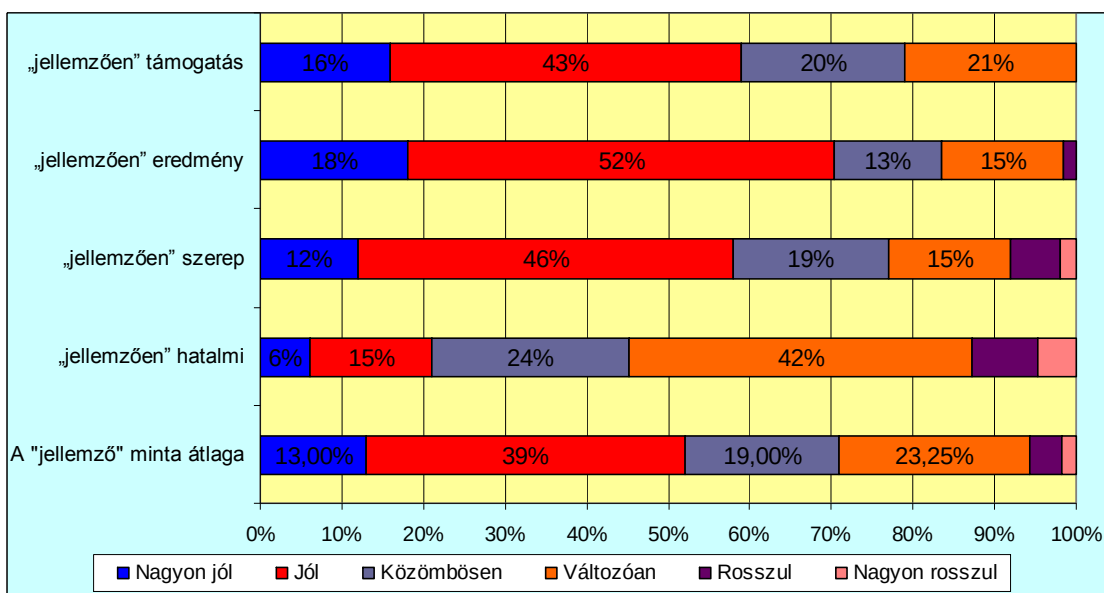


Forrás: Saját adatok

n=744

30. ábra: A megkérdezettek általános munkahelyi közérzete.

A fent kapott eredményeket árnyalja további vizsgálatom, melyben a munkahelyi közérzetet, a jellemző csoportok tekintetében vizsgálom.

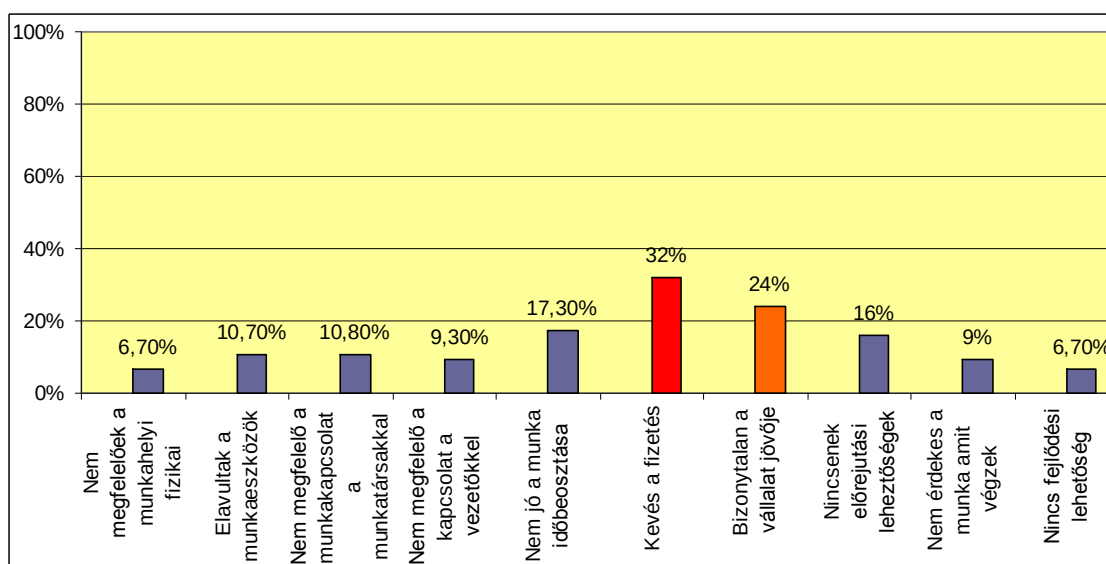


Forrás: Saját vizsgálatok „Jellemző” minta n=251, „jellemzően” hatalmi: n=41, „jellemzően” szerep: n=98, „jellemzően” eredmény: n=63, „jellemzően” támogatás: n=49

31. ábra: A munkahelyi közérzet, és a „jellemző” csoportok összehasonlítása.

Az adatokból azt láthatjuk, hogy a mindegyik kultúradimenzió csoportjaiból kiválasztott, az adott értékekkel leginkább jellemezhető csoportok és a „jellemző” minta értékei hogyan viszonyulnak egymáshoz. A jellemző minta adataihoz leginkább a

támogatás értékrendű csoport eredményei közelítenek, mintegy 60% jól, illetve nagyon jól érzi magát a munkahelyen, míg az eredmény csoport esetében ez 70%. A jellemzően hatalmi csoport általános elégedettségi adatai elmaradnak a „jellemző” minta átlagától, az elégedettség mindössze 21%. Hipotézisemet ezen adatok, miszerint az általános elégedettség tekintetében a támogatás szervezeti kultúra értékeit megjelenítő válaszadók értékei lesznek a legmagasabbak, csak részben teljesült, mivel az eredmény kultúra értékeit megjelenítő csoport mintegy 10%-os különbséggel magasabb elégedettségi értékeket eredményezett.

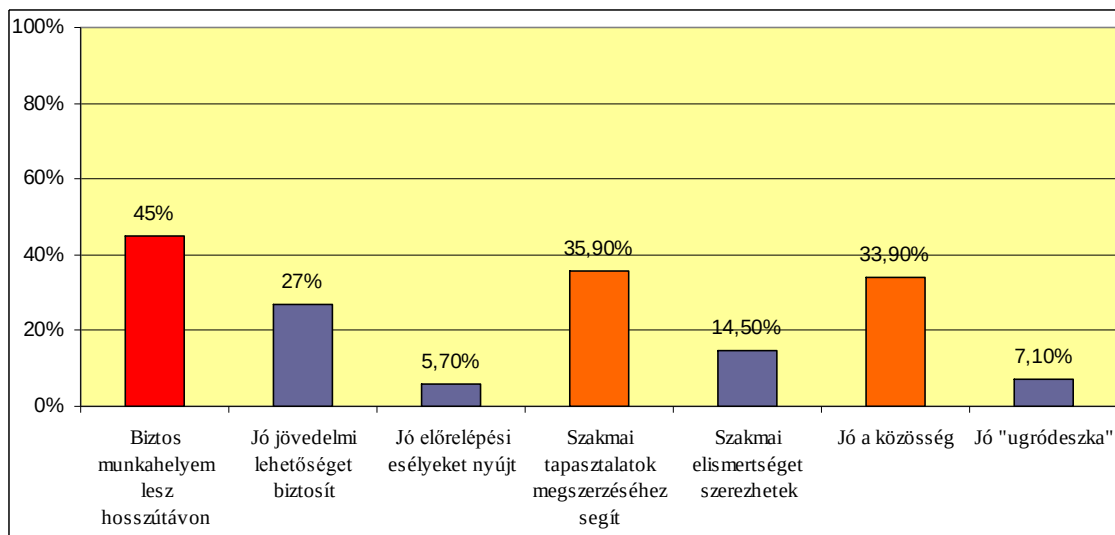


Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

32. ábra: A megkérdezettek munkahelyi elégedetlenségének területei.

A megkérdezettek harmada a fizetést, és mintegy 24%-uk a bizonytalan vállalati jövőképet jelölte meg elégedetlenségük okaként. Ezen utóbbi tényező határozottabb vezetői kommunikációval, a tájékoztatás mértékének növelésével részben javítható attitűdnek tekinthető. Azért is kezelendő az elégedetlenség hátterében álló ezen ok, mivel a megkérdezettek csaknem fele 33. számú ábra, a biztos munkahely hosszú távú igényét fogalmazza meg, mely a biztonság iránti alapvető szükséglet kielégítését célozza. A munkahely felé magasabb rendű szükségletek iránti elvárásként jelentkezik a szakmai tapasztalatszerzés, illetve a jó munkaközösség is.

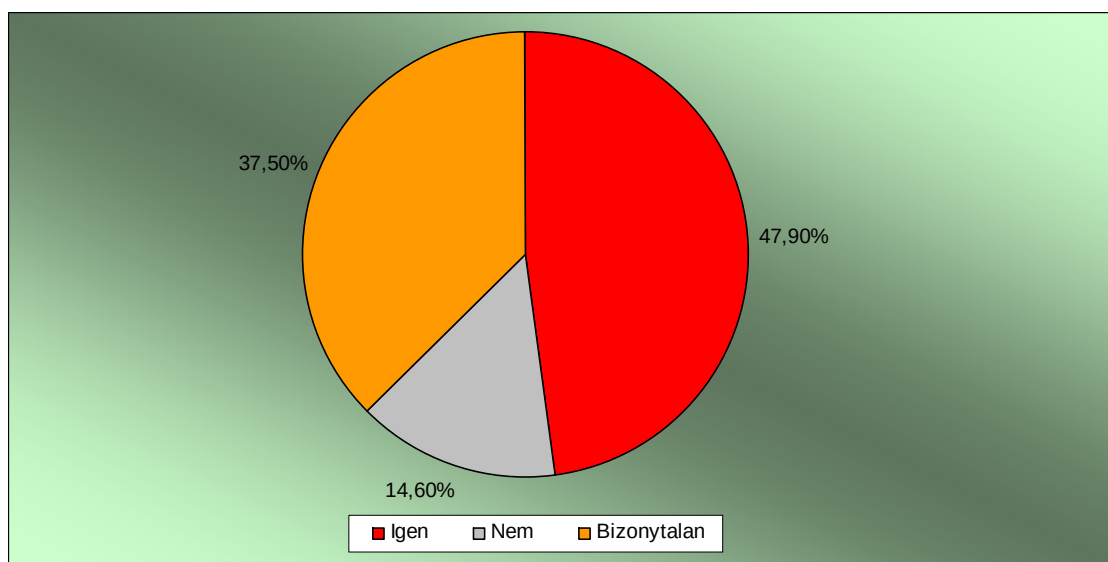


Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

33. ábra: A munkahely szerepét illető általános attitűd a megkérdezettek körében.

A szervezet iránti általános attitűdök kérdésében figyelemre méltó az az információ, – 34. számú ábra - miszerint a megkérdezettek 47,9%-a ha most dönthetne, újra jelenlegi szervezetét választaná munkahelyéül. Ha a szervezetet újraválasztók bizonytalan válaszait 37,5% „puha nem”-ként értékelem, és ehhez hozzáveszem a nem válaszok 14,6%-os arányát, azt láthatjuk, hogy a megkérdezettek több mint fele nem teljesen elégedett, bizonytalan lenne újra szervezethez való csatlakozása. Az elégedetlenség magas aránya a vezetés számára mindenképpen kezelendő feladatot jelent.

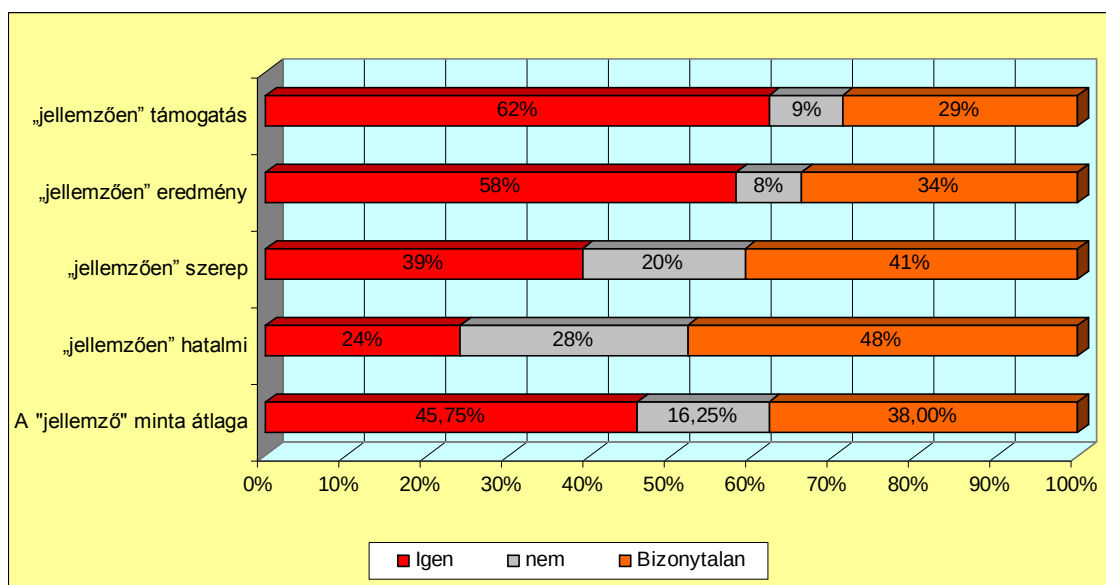


Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

34. ábra: Munkahely újraválasztási preferenciák a teljes válaszadói körben.

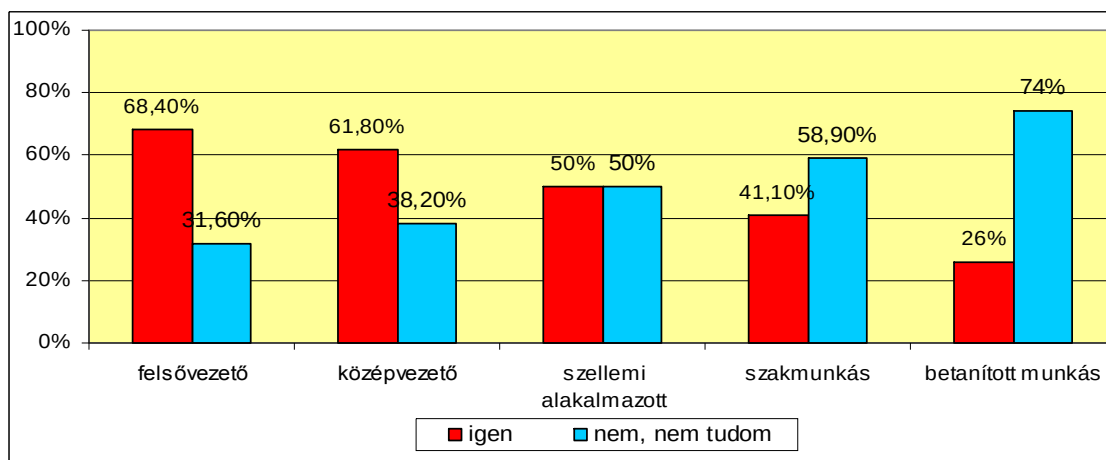
A következő 35. számú ábrán a szervezeti kultúra „jellemző” csoportjai esetében vizsgáltam, hogy a munkahely választási alternatívák az újraválasztás tekintetében hogyan alakultak. Eredményeim azt mutatják, hogy teljes minta átlagától nagyobb arányban újra jelenlegi munkahelyüket választanák, a támogatás (62%) és az eredmény csoportok (58%) válaszadói, míg a jellemzően hatalmi csoport mindössze 24%-a hozna ugyanilyen döntést. Amennyiben a bizonytalan válaszokat puha nemként értékeljük, azt láthatjuk, hogy a hatalmi csoport mintegy kétharmada (76%) nem választaná újra munkahelyét.



Forrás: Saját vizsgálatok „Jellemző” minta n=251, „jellemzően” hatalmi: n=41, „jellemzően” szerep: n=98, „jellemzően” eredmény: n=63, „jellemzően” támogatás: n=49

35. ábra: Munkahely újraválasztási preferenciák a „jellemző” csoportok tekintetében.

Még árnyaltabbá teszi a képet, amennyiben megvizsgáljuk, hogy a megkérdezettek pozíciók alapján meghatározott csoportjai milyen mértékben választanák újra a szervezetet. Eredményeimet a 36. számú ábra tartalmazza. Az adatok azt mutatják, hogy míg a vezetők 68,4%-a igen, addig folyamatosan csökkenő tendenciát látva az iskolai végzettség tekintetében, a betanított alkalmazottak már csak mintegy 26%-a döntene hasonlóképpen. Magas a szakmunkások 58,9%-os eredménye az elutasítást, illetve a bizonytalan újraválasztás tekintetében is.



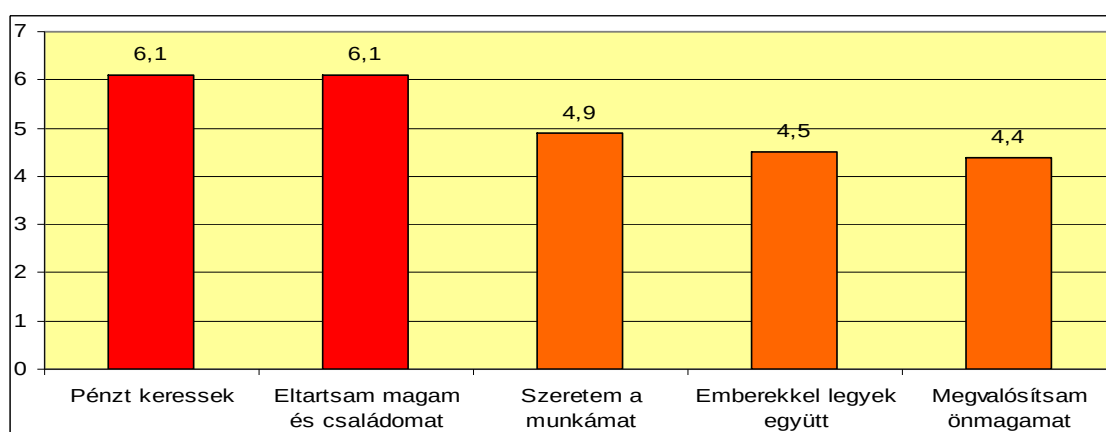
Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

36. ábra: Munkahely újraválasztási preferenciák, és a beosztás kapcsolata

4.3.2. A végzett munkával kapcsolatos kérdések vizsgálata

A végzett munkával kapcsolatos kérdések képezték a dolgozói attitűdfelmérés második kérdéscsoportját. A kérdőív ezen blokkjában alapvetően a munkával, annak feltételeivel, körülményeivel kapcsolatos kérdések szerepeltek, melyek alapvető humán szükségletek szervezeti feltételeinek teljesülését voltak hivatottak vizsgálni. A 37. számú ábra a munkavégzés általános attitűdjét mutatja. A megkérdezettek 7 fokú skálán értékelve átlagban 6,1 értéket adtak a fiziológia, alapvető szükségletek kielégítését biztosító jövedelemszerzésnek. Emellett a magasabb rendű szükségletek motivációját mutató társas kapcsolatok, illetve elismerés, méltányolás, önmegvalósítás szükségletei kapott értékei 4,4-4,9-es értékek között mozognak.

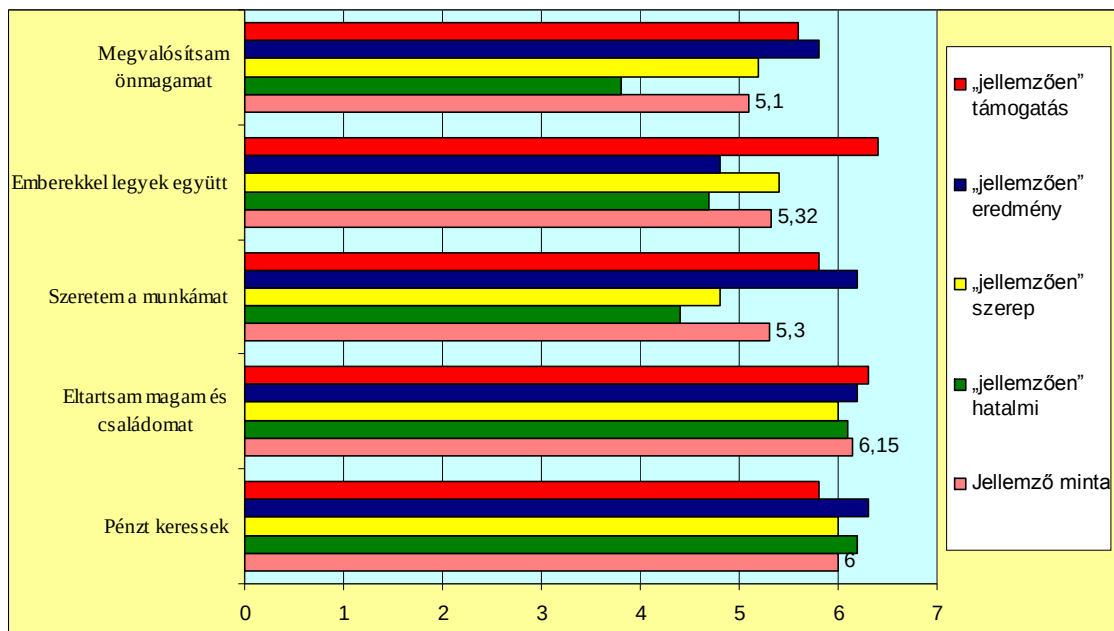


Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

37. ábra: Általános munkavégzéshez kapcsolódó attitűd a teljes válaszadói kör tekintetében.

A következő ábrán a „jellemző” csoportok szerinti bontásban láthatóak az eredmények. Az azért dolgozom, hogy pénz keressek, és eltartsam a családomat válaszok tekintetében szignifikáns különbségek nem adódtak, de a többi kategória tekintetében igen a különböző csoportok között.



Forrás: Saját vizsgálatok „Jellemző” minta n=251, „jellemzően” hatalmi: n=41, „jellemzően” szerep: n=98, „jellemzően” eredmény: n=63, „jellemzően” támogatás: n=49

Szignifikáns különbség ($p < 0,05$): One-Way Anova (egyszempontos varianciaanalízis alapján)

38. ábra: Általános munkavégzéshez kapcsolódó attitűd a „jellemző” csoportok összehasonlításában.

Az adatok 38. számú ábra, valamint az alábbi 20. számú táblázat alapján azt mutatják, hogy „támogatás” csoport esetében a teljes minta átlagát lényegesen meghaladó értékeket megvalósítás és a másokkal való együttlét csoportos szükséglete tekintetében kaptunk. Az eredmény csoport esetében az önmegvalósítás, valamint a munka szeretetének magas értékei figyelemreméltóak. A hatalmi, és a szerep csoportok értékei állnak a teljes minta átlagához a legközelebb, illetve láthatjuk, hogy az alapvető szükségletekhez tartozó pénzkereset, család eltartása minden esetben a teljes minta átlagához hasonlóan magas értékeket eredményezett.

20. táblázat: Általános munkavégzéshez kapcsolódó attitűd átlagos értékei a „jellemző” csoportok összehasonlításában.

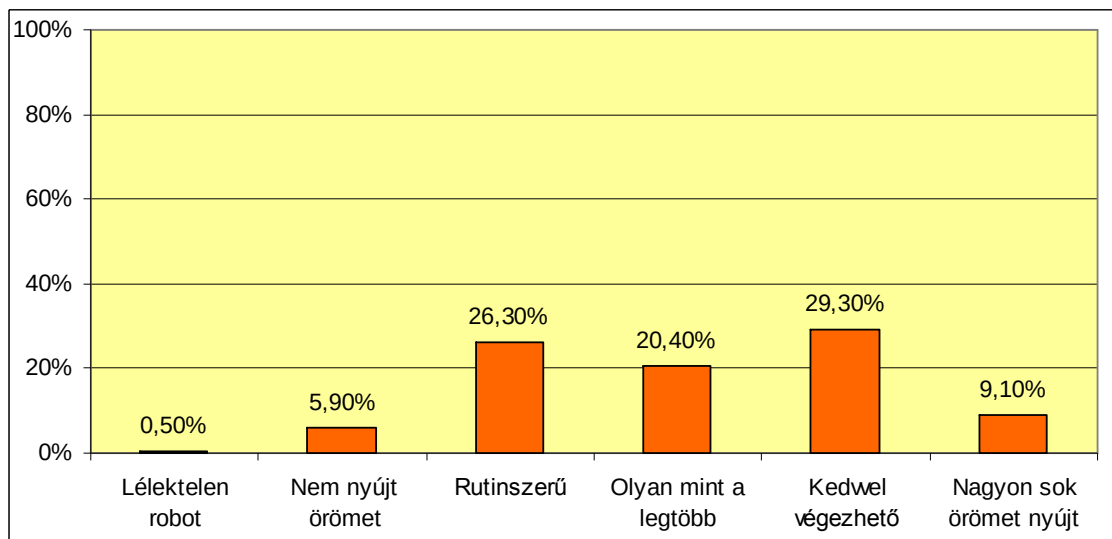
	„jellemző” minta	„jellemzően” hatalmi	„jellemzően” szerep	„jellemzően” eredmény	„jellemzően” támogatás
Pénzt keressek	6	6,2	6	6,3	5,8
Eltartsam magam és családomat	6,15	6,1	6	6,2	6,3
Szeretem a munkámat	5,3	4,4	4,8	6,2	5,8
Emberekkel legyek együtt	5,32	4,7	5,4	4,8	6,4
Megvalósítsam önmagamat	5,1	3,8	5,2	5,8	5,6

Forrás: Saját vizsgálatok „Jellemző” minta n=251, „jellemzően” hatalmi: n=41, „jellemzően” szerep: n=98, „jellemzően” eredmény: n=63, „jellemzően” támogatás: n=49

A megkérdezettek 47,5% úgy vélekedett, hogy a jelenlegi munkája, nem, vagy csak részben felel meg szakképzettségének. Az adat arra utal, hogy a szervezetek humán erőforrás állományának képzettsége, és a szervezet által végzett feladatkörök között eltérés van. Vagy nem sikerül a kívánatos feladatkörökhöz megfelelő szakképzettséggel rendelkező munkavállalókat találni, vagy a megváltozott feladatkörök során a szervezet nem új alkalmazottak felvételét, hanem munkaerő megtartása érdekében olyan átszervezéseket végzett melyek során a kívánatos szakképzettséggel nem rendelkező korábbi munkavállaló látja el a feladatot. Az alul, illetve a túliskolázottság tekintetében is problémát jelenthet, mivel mindkettő elégedetlenséggel jár. A túlképzett alkalmazott tudása így nincs kihasználva, véleménye észrevételei, javaslatai nem járulnak hozzá a szervezeti teljesítmény javulásához, míg az adott feladat ellátását kellő szakértelem híján ellátó alkalmazott nagyobb arányban hibázhat, ami az eredményességet ronthatja.

Az egyének egészséges önértékeléséhez, bizakodó optimista szemléletéhez, ezen keresztül teljesítményorientált magatartásához sikerélményre van szükségük, melyet leginkább a végzett munka nyújthat számukra. Ellenkező esetben az alulmotiváltsággal kerülünk szembe, mely tartósan teljesítményproblémákat, a rutinszerűvé vált feladatok hibákat eredményezhetnek.

Felmérésben a végzett munkával kapcsolatos attitűdjeiket illetően a megkérdezettek válasza - 39. számú ábra - a következő eredményeket mutatják. 38,4%-uk elégedett, úgy érzi kellő sikert, örömet talál munkájában. Ezt összevetve azzal az információval miszerint a munka végzettségének megfelelő-e, ami némileg több mint 50% volt. Ez azt is mutathatja, hogy, akik végzettségüknek megfelelő munkát folytatnak, azok között is vannak, akik nem találnak kellő megerősítést tevékenységükben. A válaszadók több mint felének jelenlegi munkája rutinszerű, illetve nem sok sikerélményt nyújt, ami véleményem szerint a vezetés számára a rendelkezésére álló eszközök lehetőségeihez mérve kezelendő feladatokat jelent.

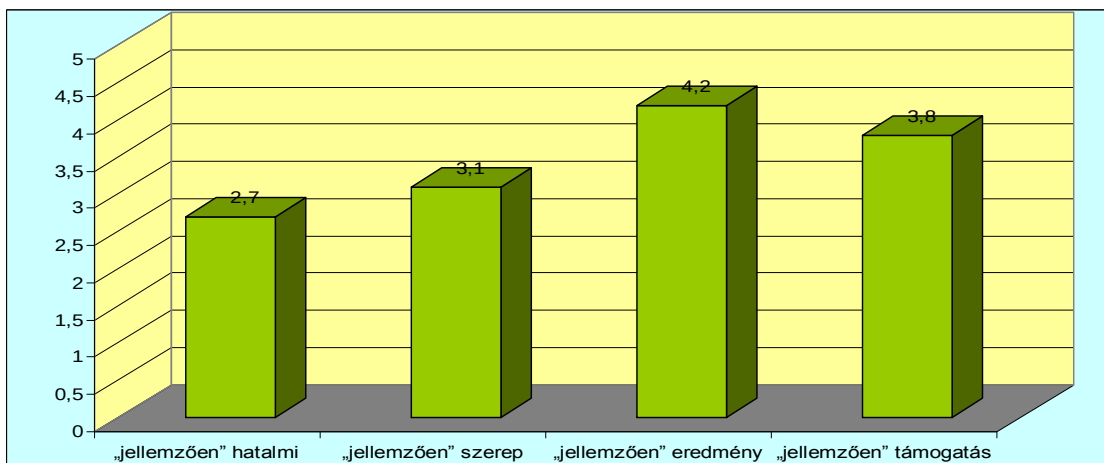


Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

39. ábra: A végzett munkával kapcsolatos általános attitűdök

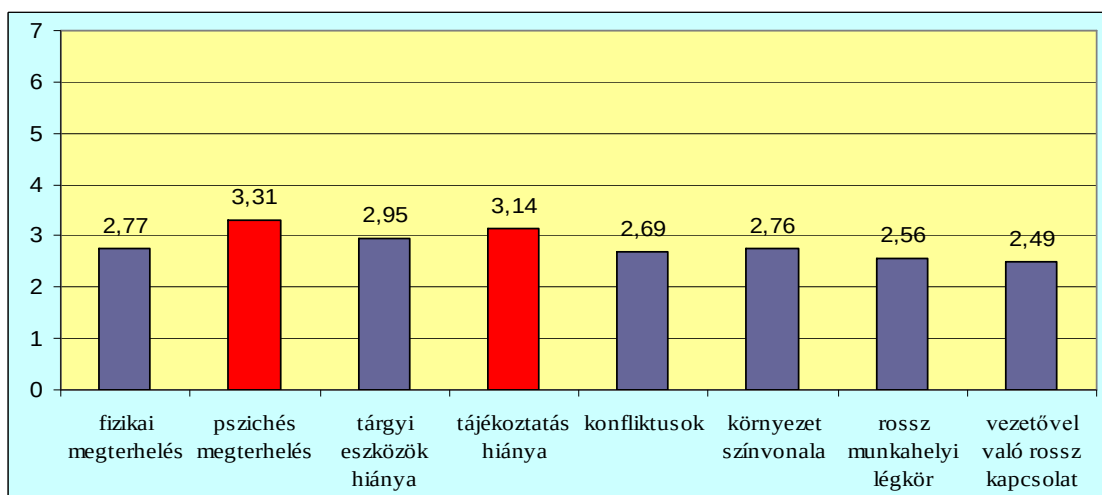
A végzett munka jellegére vonatkozó kérdés számszerűsítését követően, a következő eredményeket kaptam - 40. számú ábra. Az adatokból kihagytam a „lélektelen robot” minősítést, mivel a mintába bekerülők egyike sem jelölte meg ezt a válaszalternatívát, Adataim alapján az eredmény csoport értéke lett a legmagasabb 4,2 nem sokkal elmaradva a támogatás csoport 3,8-as eredménye. Ez azt mutatja számomra, hogy ezen értékrend mentén szerveződő kultúra alkalmazottai érzik leginkább hasznosnak, örömtelinek munkájukat. Ez továbbá, a pozitív megerősítésként javítja az önértékelést is. Az eredmények szignifikánsak, azaz a megkérdezett által érzékelt kultúrátípus szignifikánsan befolyásolja a végzett munkával kapcsolatos véleményeket.



Forrás: Saját vizsgálatok: „jellemzően” hatalmi: n=41, „jellemzően” szerep: n=98, „jellemzően” eredmény: n=63, „jellemzően” támogatás: n=49, Szignifikáns különbség ($p < 0,05$): One-Way Anova (egyszempontos varianciaanalízis alapján)

40. ábra: A munka szeretete a „jellemző” szervezeti kultúra csoportok esetében.

Az alábbi 41. számú ábrán a megkérdezettek munkavégzésekor jellemző problémái láthatók. A válaszadók 7 fokú skálán értékelték a problémát jelentő területeket, ahol azt láthatjuk, hogy a munkavégzés során a pszichés megterhelés, és a munkával, feladatokkal, kapcsolatos tájékoztatás hiánya jelent a vezetés számára leginkább megoldandó problémát. Tanulságos összefüggés, hogy a szervezeti struktúrában alacsonyabb szinten betöltött pozícióval arányosan nő az informáltságból eredő problémák súlya. A mezőgazdaság megfelelő tökeellátottságának hiányára vezethető vissza a munkavégzés során a megfelelő tárgyi eszközök hiánya, illetve jelzett problémája.

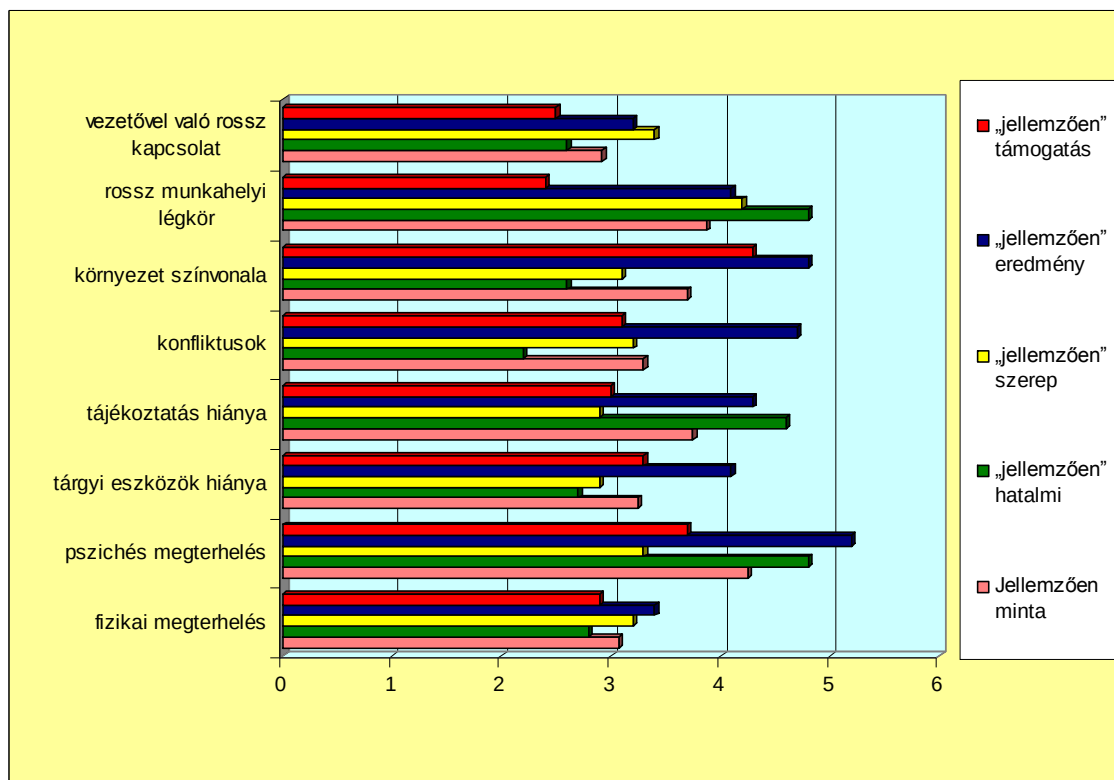


Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

41. ábra: A munkavégzés során előforduló problémák általános attitűdjei.

A következő ábrán a munkavégzés során problémát jelentő tényezőket hasonlítom össze a „jellemző” csoportok alapján. A 42. számú ábrán, illetve a 23. számú táblázatban láthatjuk az összehasonlítás értékeit. Összességében megállapítható, hogy a „jellemző” csoportok átlagos értékei a teljes minta értékeinél szinte kivétel nélkül magasabbak. A munkavégzés során a pszichés megterhelés jellemzően az eredmény-, és a hatalmi csoportok problémája. Ez arra enged következtetni, hogy ez a probléma az első esetben a minél jobb eredmény eléréséhez kapcsoló feszültség, teljesítménykényszer eredménye, míg az utóbbi csoport esetében vélhetően a bürokratikus rendszer következményének tekinthető. Érdekes adat, a konfliktusok tekintetében az eredmény csoport magas értéke, ami a teljesítmény elérésének feszültséggel teli voltára utal. Ezen tényező érdekes módon a hatalmi csoport esetében a teljes minta átlagától alacsonyabb pontszámot eredményezett.



Forrás: Saját vizsgálatok „Jellemzően” minta n=251, „jellemzően” hatalmi: n=41, „jellemzően” szerep: n=98, „jellemzően” eredmény: n=63, „jellemzően” támogatás: n=49

Szignifikáns különbség ($p < 0,05$): One-Way Anova (egyszempontos varianciaanalízis alapján)

42. ábra: A munkavégzés során előforduló problémák attitűdjei a „jellemző” csoportok tekintetében.

Az adatokból mind a 42. számú ábra, illetve a 21. számú táblázat alapján azt láthatjuk továbbá, hogy a rossz munkahelyi légkör az eredmény, a szerep, és a hatalmi csoportok válaszadói számára jelenthetnek problémát a munkavégzés során, míg ez a támogatás csoport esetében nem merül fel. Összességében azt láthatjuk, hogy a lehetséges problémák átlagai az eredmény csoport esetében eredményezik a legmagasabb értékeket, ennek háttérében az állhat, hogy a jövedelem az egyéni befektetett energiához kapcsolódik, melynek optimális feltételeit a lehetséges problémák akadályozzák. A fokozott teljesítménykényszer eredményeként az egyén szenzitívebbé válik a teljesítményét esetlegesen hátráltató környezeti feltételeket illetően.

21. táblázat: A munkavégzés során előforduló problémák átlagértékei a „jellemző” csoportok tekintetében.

	„jellemzően” minta	„jellemzően” hatalmi	„jellemzően” szerep	„jellemzően” eredmény	„jellemzően” támogatás
fizikai megterhelés	3,07	2,8	3,2	3,4	2,9
pszichés megterhelés	4,25	4,8	3,3	5,2	3,7
tárgyi eszközök hiánya	3,25	2,7	2,9	4,1	3,3
tájékoztatás hiánya	3,75	4,6	2,9	4,3	3
konfliktusok	3,3	2,2	3,2	4,7	3,1
környezet színvonala	3,7	2,6	3,1	4,8	4,3

Forrás: Saját vizsgálatok „Jellemző” minta n=251, „jellemzően” hatalmi: n=41, „jellemzően” szerep: n=98, „jellemzően” eredmény: n=63, „jellemzően” támogatás: n=49

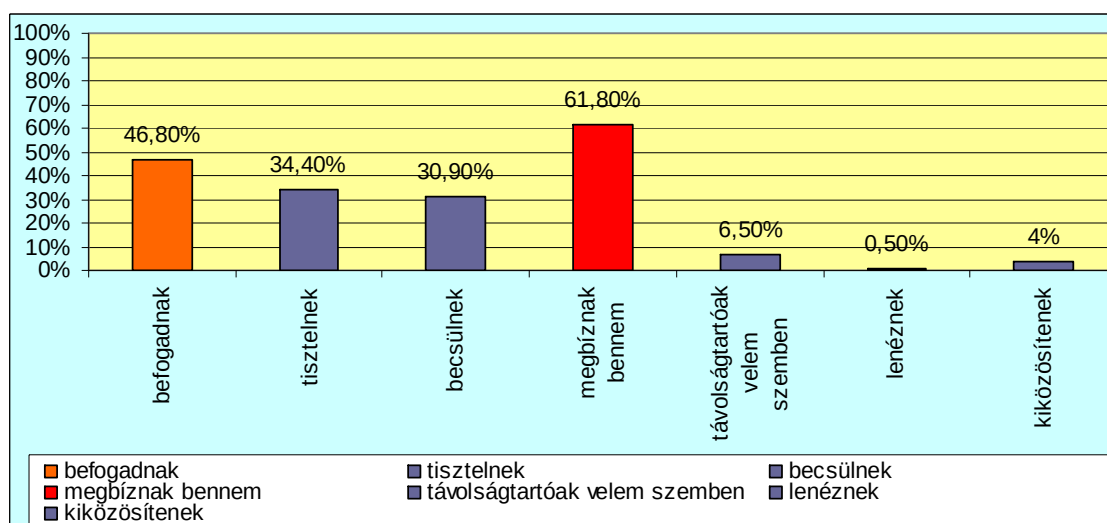
A piros jelzések a teljes minta átlagától magasabb értékeket jelölik

A pszichés megterhelés háttérében leginkább az a tényező áll, amit a megkérdezettek 32,8%-a jelölt, miszerint munkája során rendszerint képességeit, tudását alig kihasználó munkát kap. Ez a napi munkavégzés során a sikerélmények hiányát jelenti, ami jelentkezhethet frusztrációt jelentő pszichés megterhelésként. A tájékoztatás problémájának háttérében nem elsősorban a napi munkával kapcsolatos alulinformáltság jellemző, e tekintetben a válaszadók jellemzően elégedettek voltak.

A bizonytalanságot csökkentő, a szervezet céljairól, jövőbeni elképzeléseiről való hiányos ismeretek, és e tekintetben mutatkozó alultájékozottság jelent meg kezelendő problémaként.

4.3.3. A munkatársak egymás közötti viszonyai

A munkatársak egymás közötti viszonyait tárgyaló kérdések jelentették attitűd vizsgálataim következő kérdéscsoportját. Itt arra kerestem választ, hogy az egymáshoz fűződő kapcsolatok milyen attitűdök mentén zajlanak. A közvetlen munkatársak egymáshoz kapcsolódó viszonyai tekintetében - 43. számú ábra - a megkérdezettek a bizalom, a befogadás, a tisztelet, a megbecsülés értékeit jelölték meg. Negatív attitűdök nem jelentek meg a munkahelyi közérzetet jelenleg jellemző értékek között. A szervezeti értékrend része, a közvetlen kollégáktól elvárt kölcsönösség, a jó munkakapcsolatokra való törekvés.



Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

43. ábra: A munkahelyi légkört jellemző alkalmazotti attitűdök.

Az előző megállapításomat támasztja alá az a tény miszerint az alkalmazottak 61,8%-a nyilatkozott úgy, hogy munkahelyi kapcsolatból mára baráti kapcsolatokra is szert tett.

Vizsgáltam, hogy a négy szervezeti kultúrának megfeleltethető csoport esetében a két a teljes mintára legjellemzőbb kategória – befogadás, és bizalom - tekintetében hogyan alakulnak. Eredményeimet a 22. számú táblázat mutatja.

Mindkét kategória a társas, csoportos együttműködés alapja, melyek tekintetében azt láthatjuk, hogy a támogatás csoport válaszai mutatták a legmagasabb értékeket.

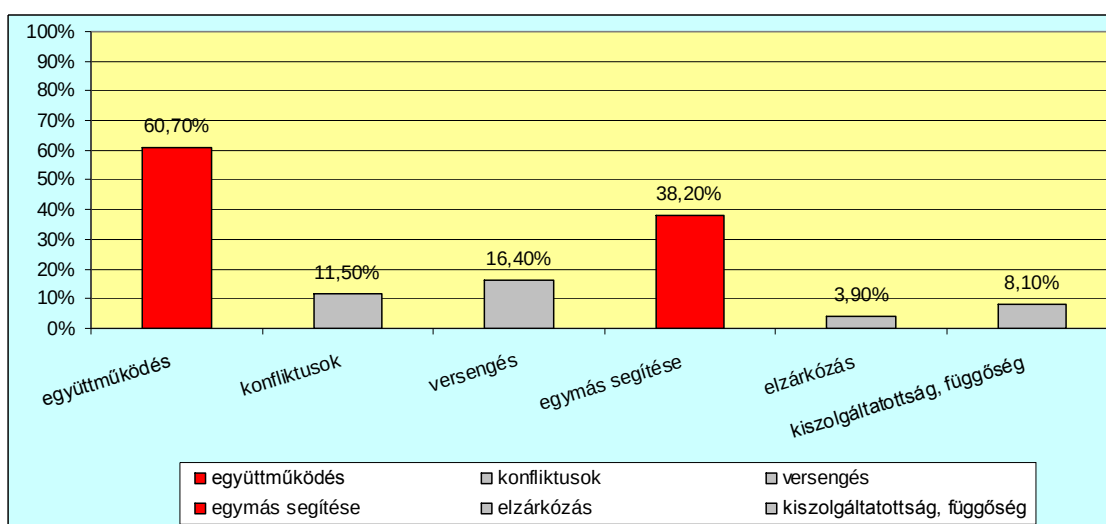
22. táblázat: A munkahelyi attitűd domináns értékei a „jellemző” csoportok esetében.

	„jellemzően” minta	„jellemzően” hatalmi	„jellemzően” szerep	„jellemzően” eredmény	„jellemzően” támogatás
befogadnak	59,25%	38%	48%	68%	83%
megbízhatnak bennem	55,5%	32%	43%	71%	76%

Forrás: Saját vizsgálatok „Jellemző” minta n=251, „jellemzően” hatalmi: n=41, „jellemzően” szerep: n=98, „jellemzően” eredmény: n=63, „jellemzően” támogatás: n=49

A piros jelzések a teljes minta átlagától magasabb értékeket jelölnek

Hasonló információkkal szolgáltak a megkérdezettek a tekintetben, hogy más szervezeti egységgel való kapcsolatukat milyen értékek jellemzik. Eszerint a válaszadók 77,4%-a nyilatkozott úgy, hogy más szakterületen dolgozó munkatári kapcsolata jó, illetve nagyon jónak tekinthető. Ennek oka lehet talán az a tény is, hogy vizsgálatomban leginkább kis, és közepes vállalkozások alkalmazottai véleménye szerepel, ahol a szervezetek méretéből adódóan szorosabbak, és erősebbek a munkatársi kapcsolatok. Érdekes, hogy a központi, leginkább adminisztratív egységekkel való kapcsolatot hasonlóan jónak már csak a megkérdezettek 57%-a jelölte meg. A többiek jellemzően közömbös, vagy átlagos munkahelyi kapcsolatról adtak visszajelzést.



Forrás: Saját vizsgálatok

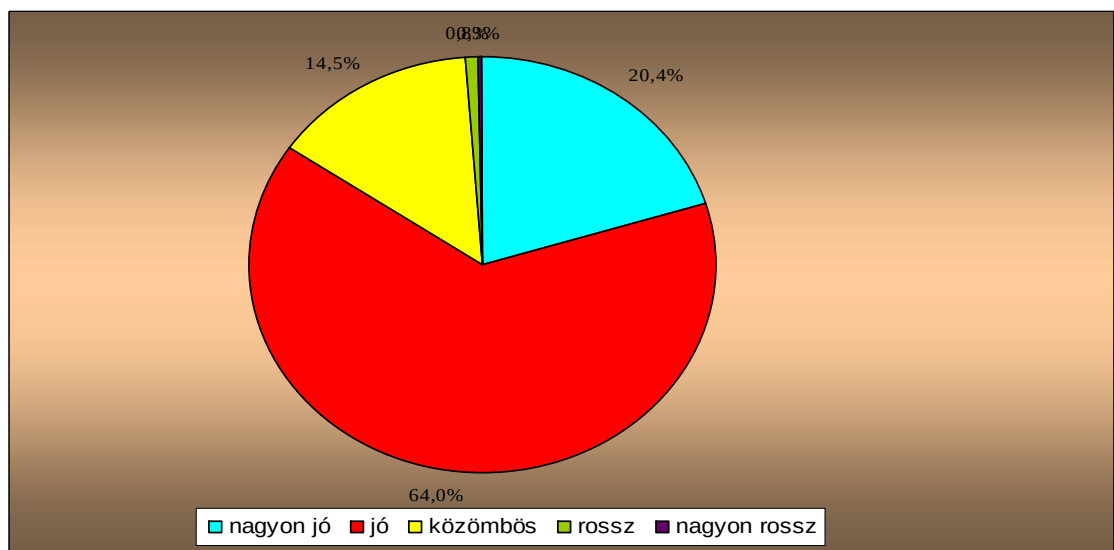
n=744

44. ábra: A különböző szervezeti egységek közötti kapcsolatok jellemző attitűdjei.

Az előző 44. számú ábra azt mutatja, hogy a jó munkatársi, és szervezeti egységek közötti kapcsolatot leginkább az együttműködés, és az egymás kölcsönös segítségének társas kapcsolatok iránti szükséglete határozza meg. A megkérdezettek havonta átlagosan 5,7 órát töltenek munkahelyi elfoglaltságukon túl munkatársaikkal. Ez hetente 1-2 óra közös elfoglaltságot jelent.

4.3.4. A beosztottak és a vezetés kapcsolatára vonatkozó értékelések

A megkérdezettek közvetlen vezetéssel kapcsolatát mutató 45. számú ábrán azt láthatjuk, hogy a válaszadók 84,4%-a jónak, illetve nagyon jónak értékelte kapcsolatát felettesével.

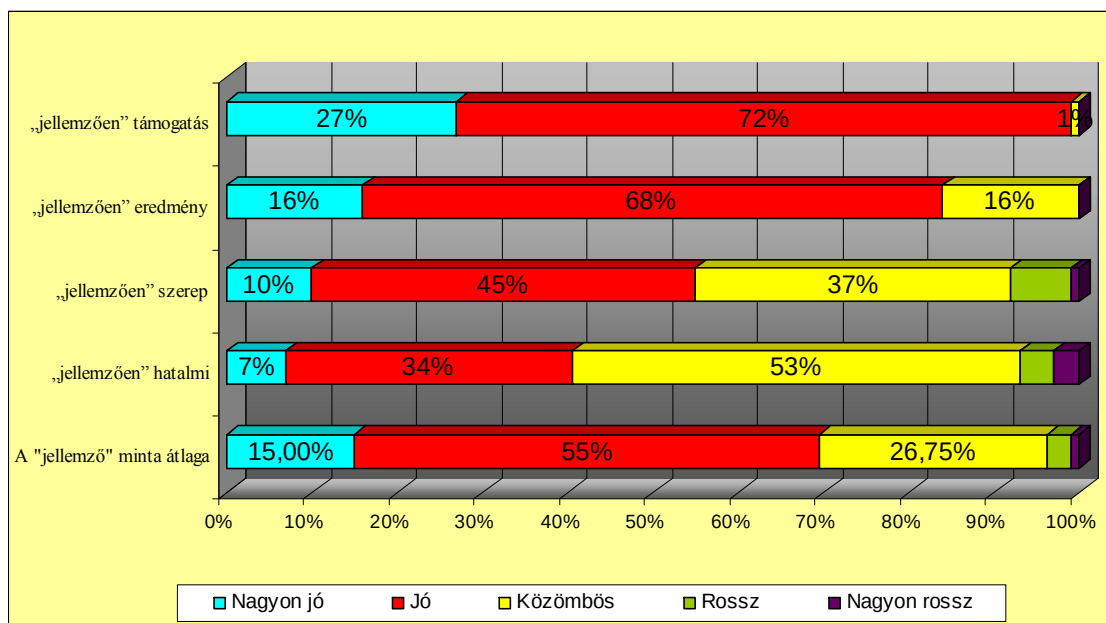


Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

45. ábra: A vezetés-beosztottak közötti általános attitűd.

Adataimat a „jellemző” csoportok tekintetében is megvizsgáltam, melynek eredményeit az alábbi 46. számú ábra mutatja.

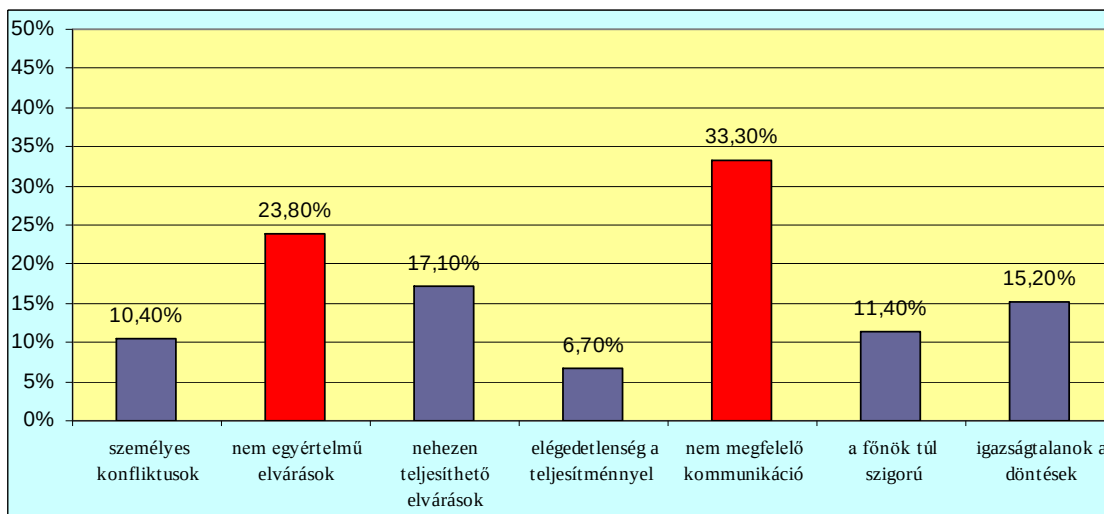


Forrás: Saját vizsgálatok „Jellemző” minta n=251, „jellemzően” hatalmi: n=41, „jellemzően” szerep: n=98, „jellemzően” eredmény: n=63, „jellemzően” támogatás: n=49

46. ábra: A vezetés-beosztottak közötti általános attitűd a „jellemző” csoportok esetében

Eredményeimet számszerűsítve szignifikáns különbségeket találtam a „jellemző” csoportok tekintetében. Azt láthatjuk, a 46. számú ábrán, hogy míg a jellemzően támogatás csoport esetében a megkérdezettek vezetővel való kapcsolata csaknem kivétel nélkül jó, vagy nagyon jó, haladva a jellemzően hatalmi csoport felé egyre inkább nő a közömbös érték a vezetőkkal való kapcsolat tekintetében.

Vizsgáltam, hogy a jó, illetve a nem megfelelő vezetés háttérében milyen okok tárhatóak fel. Eredményeimet a 47. számú ábra tartalmazza. A vezetéssel kapcsolatos problémák esetében a megkérdezettek a következő problémákat jelezték a megkérdezés során. 33%-uk problémát a nem megfelelő kommunikációt illetően fogalmazták meg, mely megerősíti korábban tett megállapításomat a szervezet elképzeléseivel, jövőjével kapcsolatosan. Másrészt a nem egyértelmű elvárások fogalmazódtak legdominánsabban 23,8% problémaként. Láthatjuk, hogy mind a két terület a vezető kommunikációs funkciójának tekintetében fogalmazott meg fejlesztendő feladatokat. Jelen megállapításom egybe esik a tanszéken folyó más kutatások eredményeivel, melyek a vezetői munka feladatrángsorában a kétirányú kommunikációt prioritásként jelölték meg (DAJNOKI K. 2005; SZIMA M, 2002; DIENESNÉ K. E. 1998, BARTA Á. 2002; JUHÁSZ CS., 2004; KERÉKJÁRTÓ G., 2004; BILANICS Á., 2008).

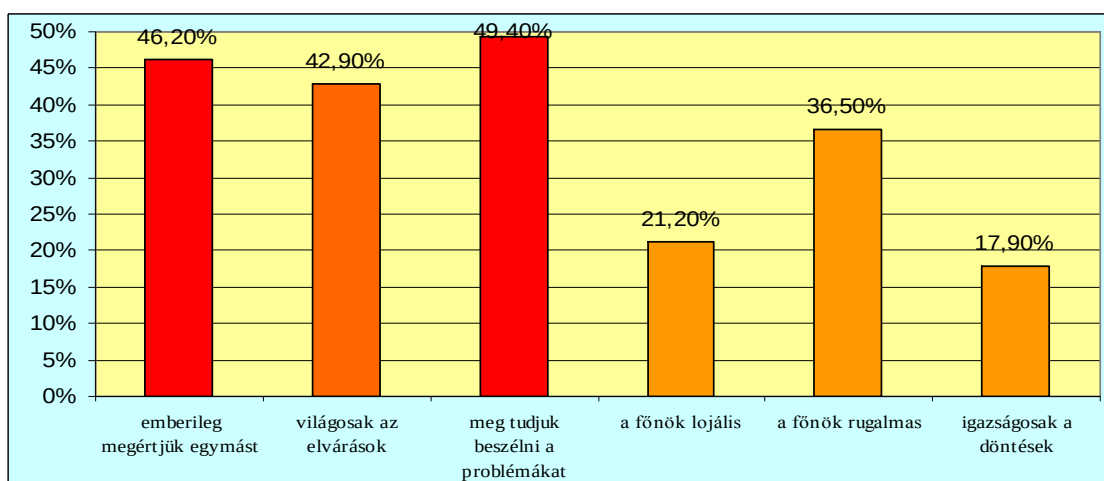


Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

47. ábra: A vezetéssel kapcsolatos elégedetlenség okai.

Amennyiben jó főnök beosztott kapcsolat hátterét vizsgáljuk, azt láthatjuk, hogy a megfogalmazott ezen okok az alábbiak szerint alakulnak. A leginkább jó kapcsolatot feltételező értéként a problémák megbeszélése, illetve a humánus kapcsolat attitűdje fogalmazódik meg. Értéként a vezető mentor szerepe jelenti a jó kapcsolat feltételét. Amennyiben a problémaként megfogalmazott, nem egyértelmű elvárások tekintetében hatékonyabb kommunikációs vezetői munkát fejt ki a menedzsment, úgy ez találkozik a megkérdezettek világos elvárásokkal kapcsolatos igényével, ami a strukturáltság, kiszámíthatóság szükségletének kielégítéséhez járul hozzá.



Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

48. ábra: A jó vezető-beosztott kapcsolat feltételei.

Az ideális vezetőről mindenkinek vannak elképzelései, illetve ezen elképzelések mögött meghúzódó elvárásai. Vizsgálatomban arra is választ kerestem, melyek ezek a vezetéssel kapcsolatosan megfogalmazódó igények, illetve milyen mértékben teljesülnek a megkérdezett szervezetek megítélése kapcsán. Eredményeimet a 23. számú táblázatban foglaltam össze.

A kívánatos vezetői tulajdonságok tanulható, elsajátítható szakmai-vezetői ismeretek köré, a vezetésben a humanisztikus értékek köré, és személyiségjegyek köré szerveződtek.

Az eredményekből azt láthatjuk, hogy a megkérdezettek leginkább a társas kapcsolatok szükségletéhez kapcsolódó vezetői tulajdonságokat – *megtalálja a megfelelő hangot alkalmazottaival* -, illetve a vezetés szakmai tudását, tapasztalatait emelték ki. A visszajelzések alapján olyan kívánatos vezető képe rajzolódik ki, aki hiteles, és modellértékű viselkedéssel alkalmazottai felé akkor bír, amennyiben megkérdőjelezhetetlen szakmai ismeretei, tapasztalatai mellet, az alkalmazottakat partnerként kezelve, azokra odafigyelve végzi vezetői munkáját.

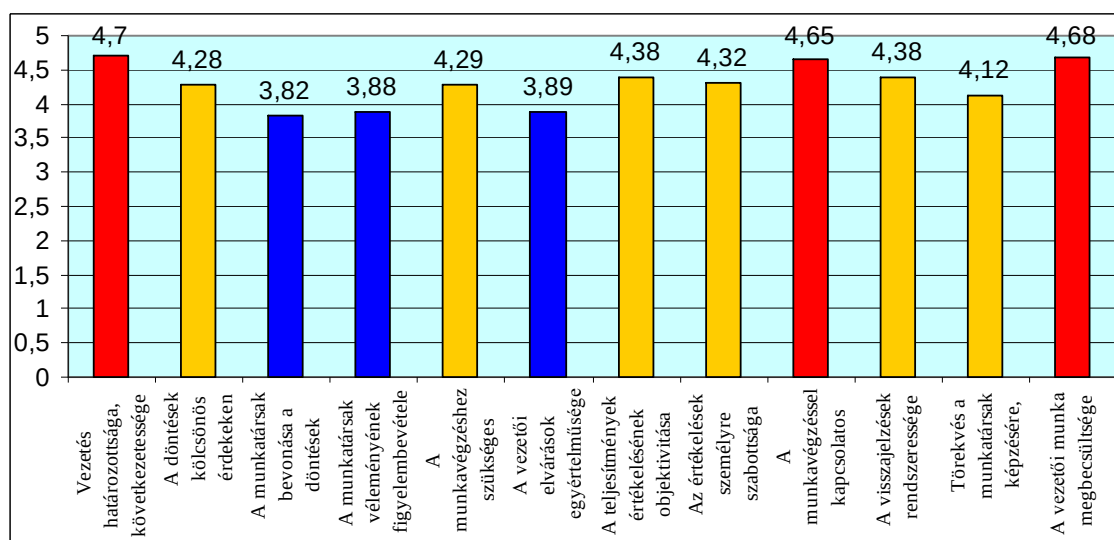
23. táblázat: A kívánatos főnök tulajdonságai

A kívánatos főnök tulajdonságai	
magas szintű szaktudás	38%
nagy szakmai tapasztalat	37,8%
a vállalat működésének jó ismerete	30,1%
szakmai, vezetői ismeretek alkalmazása	17,6%
odafigyel az emberekre	27,6%
közvetlen, megtalálja a megfelelő hangot	44,9%
egyenlően bánik az emberekkel	20,5%
határozott	22,4%
lojális	9,1%
van humorérzéke	9,4%
intelligens	9,7%
rugalmas	15,6%
következetes	15,1%
számonkérő	3,1%

Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

A megkérdezettek 63,3%-a úgy nyilatkozott, hogy a fent nevezett kívánatos, vagy ideális vezetői tulajdonságok jelenleg felettesükre nem, vagy csak részben illenek, és mindösszesen 36,7%-uk érzi úgy, hogy teljes mértékben jellemzik közvetlen vezetőjüket. A vezetéssel kapcsolatos attitűdök és azok értékelése kapcsán az láthatjuk, hogy az alkalmazottak bevonásának, valamint a vélemények figyelembevételének nem megfelelő mértéke, illetve a nem egyértelmű elvárások megfogalmazása jelenti leginkább a problémát, - 49. számú ábra. Az eredményekből arra következtethetünk, hogy a kívánatos vezetői tulajdonságok vélhetően nem a vezetés szakmai kompetenciái miatt nem illeszkednek, sokkal inkább a vezetői funkciók gyakorlása során a társas, szociális kapcsolatok vezetői munkában való hiánya jelenthet problémát.



Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

49. ábra: A vezetéssel kapcsolatos dolgozói attitűdök

A megkérdezettek információhoz való jutása jellemzően két csatornán keresztül valósul meg. A válaszadók 40,95%-a jelölte meg csatornaként a csoportos megbeszéléseket, míg 19,4%-uk az informális csatornák szerepét emelték ki. Ez utóbbi, a kommunikáció sajátosságait figyelembe véve véleményem szerint igen magas érték, mivel a minden ötödik megkérdezett tájékozódása, és informáltsága, egy nem hiteles, és tartalmában erősen módosuló információs csatornán keresztül valósul meg.

A megkérdezettek 29,85%-a tekinti eredményesnek munkavégzése szempontjából a működtetett információs csatornákat. Ezzel összefüggésbe hozhatjuk azt a tényt miszerint a válaszadók mindössze 13,4%-a vélekedett úgy, hogy a vezetés javaslataikat, felvetett ötleteiket, problémáikat figyelembe veszi, ami az alacsonyabb státuszúak felől érkező információs csatornák hiányosságaira hívja fel a figyelmet.

A kollektivista és individualista értékrendről, illetve annak sajátosságairól az elméleti fejezetekben már történt említés.

A dolgozói attitűd kérdőívben a válaszadóknak véleményezniük kellett ezen elméleti koncepcióhoz kapcsolódó kérdéseket, melyeket hipotézisemnek megfelelően vizsgáltam. Eredményeimet a következőkben összegzem. Az elméleti háttérre alapozva kérdéseimmel a csoportok együttműködésére, a konfliktusokra, az önfeláldozásra, a kapcsolatokra kérdeztem rá.

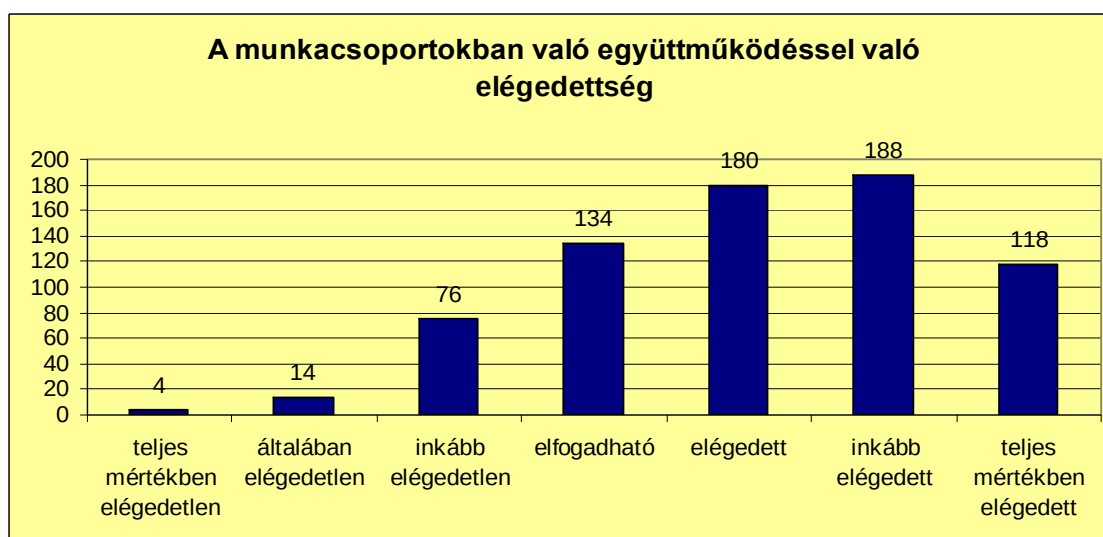
A főkomponens-elemzés segítségével elméleti változókat hoztam létre, amelyek a valós változókkal szoros korrelációs kapcsolatban vannak, egymástól csaknem függetlenek, és számuk a vizsgált mintához képest minimális. Ezekkel a főkomponensekkel sokkal áttekinthetőbben eredményeket kaptam. A 24. számú táblázat tartalmazza a kapott eredményeimet a szervezeti méret individualista-kollektivista értékek főkomponenseinek tekintetében. Eredményeim jelen változókkal szignifikánsnak tekinthetőek. Alkalmazott kérdőívemnek célja nem kifejezetten az individualizmus, kollektivizmus minden egyes dimenziójának feltárása és értékelése volt, ennek ellenére a kérdőív egyes kérdéseinek megválaszolása ezen értékek feltárására irányult. Megállapításaimból az individualizmus-kollektivizmus összefüggéseinek feltáró következtetéseire vonatkozó megállapításaira nem vállalkozok.

24. táblázat: Szervezeti méret szerinti elemzések egyszerű egytényezős varianciaanalízissel

Főkomponensek	Szervezet mérete			szignifikancia
	1-10 fő	11-50 fő	51-több fő	
Csoportharmonia	0,001536	0,42256	0,023364	0,0034626
Csoporton belüli konfliktusok	0,002638	0,083358	0,422286	0,0244638
Csoportok közötti konfliktusok	-0,014364	0,045561	0,096637	0,0011428
Csoporton belüli együttműködés	0,052781	0,622893	0,037783	0,043358
Plussz befektetés-túlóra	0,073225	0,511210	-0,073352	0,0363789
Bevonás-kölcsönös érdekek	-0,0263345	0,048869	-0,093356	0,0014225

Forrás: Saját vizsgálatok. Piros jelölés az átlag feletti, a kék az átlag alatti átlagokat jelöli

A 26. számú táblázat azt mutatja, hogy a 11-50 fős vállalkozások esetében tapasztalhatóak jellemzően a kollektivista értékrend sajátosságai, illetve annak egyes dimenzióiban való eltérés az ettől kisebb, illetve nagyobb szervezetekkel összehasonlítva. A bevonás, a kölcsönös érdekek, mentén való működés, a csoportharmonióra való törekvés, a 11-50 fős méretű szervezet sajátosságának tekinthető. A kölcsönösség kollektivista értékrendje szignifikáns összefüggést mutat a szervezet méretével. Korábbi megállapításaimnak megfelelően a kisebb szervezetek értékrendje jellemzően hatalom orientált, ahol az erős vezetői kontroll melletti működés, a beosztottak függő helyzete nem a kollektivista szemlélet kialakulásának kedvez. A nagyobb szervezetek esetében a munka differenciált volta, jellemzően már csak részfolyamatok feletti kontroll eredményeként, újra az individualista szemlélet lesz a jellemzőbb. A személyes és csoportos együttműködés a megkérdezettek többsége esetében szintén kívánatos értéknek fogalmazódott meg. A kölcsönösség a segítőkészség, a jó együttműködés feltétele. A munkacsoportokon belüli együttműködés eredményeit mutatja az 50.számú ábra. A mintában megkérdezettek túlnyomó többsége elégedett, sőt nagy részük inkább és teljes mértékben megfelelőnek tartja a jelenlegi együttműködés kereteit. A jó munkatársi kapcsolatokra utal az, amennyiben az alkalmazottak a kötelező munkaidőn túl töltönek egymás társaságában időt. A válaszokból az látszik, hogy a megkérdezettek valamivel több, mint 10%-a nem tölt időt kollégáival munkaidőn túl, de a többség igenis rendelkezik vélhetően baráti kapcsolatokkal munkahelyéről is mivel a többség hetente több órát tölt munkatársaival munkaidőn túl.



Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

50. ábra: A munkacsoportokon belüli együttműködés sajátosságai.

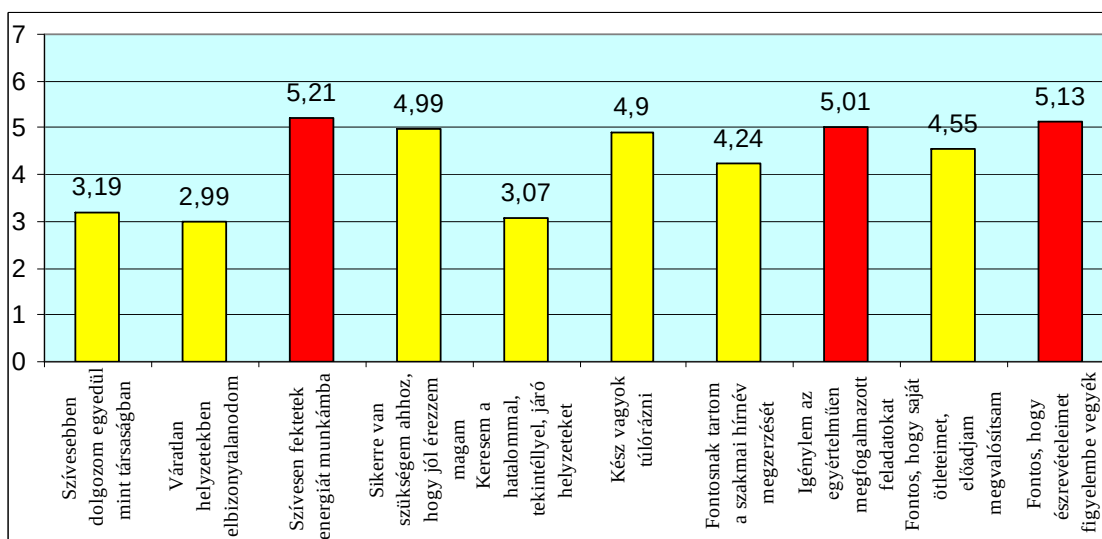
4.3.5. A szervezeti étellel kapcsolatos kérdések vizsgálata

A dolgozói attitűd felmérésem szervezeti étellel kapcsolatos kérdéseiben a szervezeti lojalitást, az alkalmazott viselkedés sajátos egyéni motivációit, a szükségletek kielégítésének mértékét vizsgáltam.

A kérdésekre kapott válaszok alapján megállapíthatom, hogy a megkérdezettek 47,6%-a nyilatkozott úgy, hogy ismeri a szervezet múltját, történetét, hagyományait. Amennyiben ezt a szervezetben eltöltött idő függvényében vizsgálom, szignifikáns összefüggés mutatkozik az eltöltött idő és a hagyományok ismeretének tekintetében. Minél rövidebb ideje alkalmazott valaki, annál kevesebb, és bizonytalanabb információi vannak a szervezet múltban sikeres, így jellemző viselkedési mintákat hordozó értékrendje felől. Ez vélhetően annak következménye, hogy az új alkalmazottak szervezeti integrációja során ezen értékek közvetítése nem történik meg, egy hosszadalmasabb szervezeti szocializáció eredményeként válhat a viselkedés meghatározó mozgatórugójává.

A megkérdezettek 45,6%-a ítélte meg úgy, hogy ismeri a vállalat problémáit, eredményeit. Ez ugyancsak a vezetői munka kommunikációs tevékenységére irányítja a figyelmet. Véleményem szerint az informáltság egyenes összefüggésben áll a szervezethez való lojalitás mértékével, úgy ezen vezetői munka fejlesztésre szorul. Korábbi megállapításom, és eredményeim alapján már láthattuk, hogy a lojalitás problémája jellemzi a mezőgazdasági szervezetek dolgozói értékrendjét, mivel az alkalmazottak többsége nem választaná újra munkahelyét, ha most kellene döntenie. Az informáltság a bizonytalanságot csökkenti. Eredményeim alapján azt állíthatom, hogy mivel a megkérdezettek 26,5%-a ismeri a szervezet jövőjére vonatkozó elképzeléseket, illetve hasonlóan harmaduk részére világos a szervezet jövőképe, úgy ez a bizonytalanságot eredményező tényező továbbra is gátja a lojalitásnak.

A dolgozók viselkedésének sajátos egyéni motivációit mutatja az 51. számú ábra. Azt láthatjuk, hogy az emberek szívesen fektetnek energiát munkájukba, de fontos számunkra, hogy észrevételeiket, ötleteiket, figyelembe vegyék. A strukturáltság, és a biztonság iránti igény motivációs háttere áll a harmadsorban megfogalmazott attitűdök sorában. A válaszokból úgy tűnik, hogy a tekintéllyel, hatalommal járó helyzetek motivációi gyengék, bár jellemzően magasabb értékeket kaptam értelemszerűen a magasabb státuszban dolgozó vezető alkalmazottak esetében.



Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

51. ábra: A megkérdezettek viselkedésének egyéni motivációi.

A 25. számú táblázatban összegyűjtöttem és fontosság, illetve a kielégülés mértékének megfelelően sorrendbe rendeztem a legkíváncsabb szükségletek megkérdezettek által adott értékeit. Az eredmények azt mutatják, hogy jelenleg a szervezetek az alacsonyabb rendű szükségleteket elégítik ki magasabb szinten, illetve ezek a tényezők kaptak magasabb átlagos értékeket. A szervezetek szempontjából is értelmezhető fiziológiai szükségletek, - munkakörülmények, munkavégzés tárgyi feltételrendszere, a higiénias feltételek – kaptak értékelésben magasabb átlagokat, illetve a társas kapcsolatok, munkatársi viszonyok tekintetében elégedettebbek a válaszadók. Érdekes, hogy megjelenik a munkahely nyújtotta stabilitás, viszont az eredmények feldolgozásánál korábban éppen ellenkezőleg e tekintetben a bizonytalanság okai jelentek meg. A jövedelem és a teljesítmény viszonya tekintetében is átlagostól jobb elégedettséget kapunk, de látható, hogy a béren kívüli juttatások már korántsem eredményeznek hasonlóan jó értékeket. Nem tűnnek elégedettnek a hagyományok ápolása tekintetében a megkérdezettek, ami véleményem szerint egy jól kihasználható eszközt jelenthetne a szervezetek vezetői számára a szervezet értékrendjének alkalmazottak felé történő átadása tekintetében.

25. táblázat: A szükségletek kielégítésének mértéke

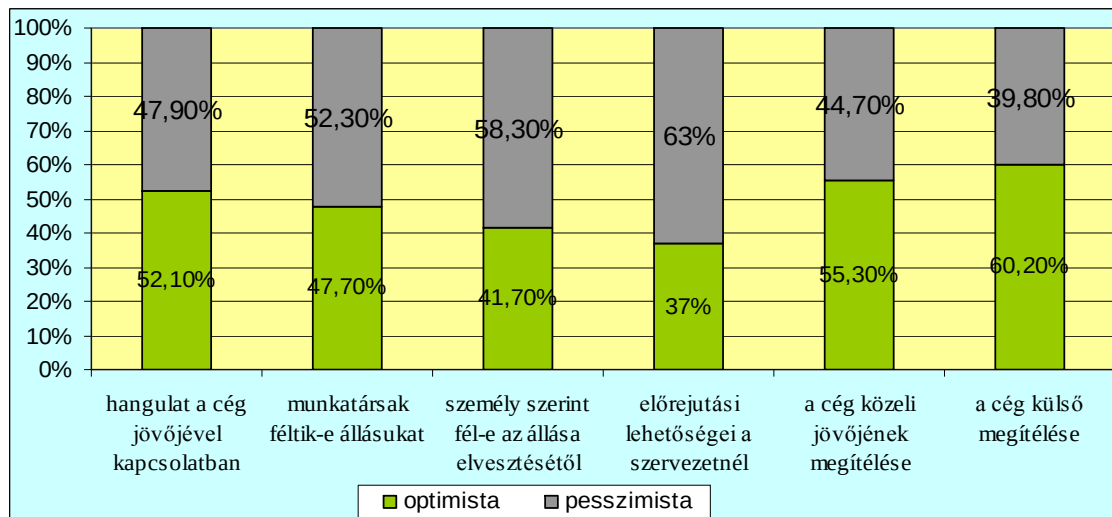
Szükségletek	Átlagok	Szórás
A munkatársak közötti személyes kapcsolatok	4,9	1,046
A biztonságos munka feltételei	4,85	0,974
A munkavégzés eszközei	4,77	0,893
Etikus magatartás a munkatársi kapcsolatokban	4,62	0,946
Higiéniás feltételek	4,61	0,983
A munkahely nyújtotta stabilitás	4,54	0,914
A szervezet céljairól való informáltság	4,28	0,972
A munkahelyi környezet komfortossága	4,27	1,116
A jövedelem és a beosztás viszonya	4,24	1,261
A jövedelem és a teljesítmény viszonya	4,05	1,215
A béren kívüli juttatások	3,63	0,964
Hagyományok ápolása	3,52	0,976

Forrás: Saját vizsgálatok

A társas kapcsolatok szolidaritás dimenzió értékelése kapcsán eredményeim azt mutatják, hogy a megkérdezettek 29,9%-a úgy érzi, illetve értékeli, hogy a munkahelyen dolgozók jól kijönnek egymással, sőt 22,4%-uk a személyes kapcsolatok minőségét még erősebbnek érzik. 26,9%-uk egymás segítségének okaként a meleg, szívélyes társas kapcsolatokat jelölte meg. A megkérdezettek mintegy harmada a végzett munkát produktívnak, saját munkáját hasznosnak éli meg, ami megfelel azzal az eredménnyel, miszerint a megkérdezettek által végzett munka mennyire nyújt örömet, ezáltal sikerélményt eredményez. A verseny, a csoportok közötti „győzelem” nem jellemző attitűd, a megkérdezettek 26,6%-a nyilatkozott ilyen formán. A munkába fektetett energia tekintetében azt kaptam, hogy a megkérdezettek mintegy fele érzi úgy, hogy csoportja keményen dolgozik a jó teljesítmény elérése érdekében.

A válaszok alapján megállapíthatjuk, hogy a megkérdezettek 41,8%-a tapasztal konfliktusokat a szervezet életében, mintegy harmaduk azok megoldását nem tartja megfelelőnek. A konfliktusok természetéből adódóan a konstruktív, építő jellegű nézeteltérések kifejezetten eredményesek lehetnek, mert a korábbiaktól jobb megoldások egy magasabb teljesítmény elérésére ösztönözhetik a szervezetet. Esetünkben az adatokat összehasonlítva a véleménykérés, illetve véleménynyilvánítás lehetőségével azt mondhatjuk, hogy a jelzett konfliktusok nem a teljesítmény növelését szolgálják, jellemzően a napi működés operatív feladataihoz kapcsolódóan a

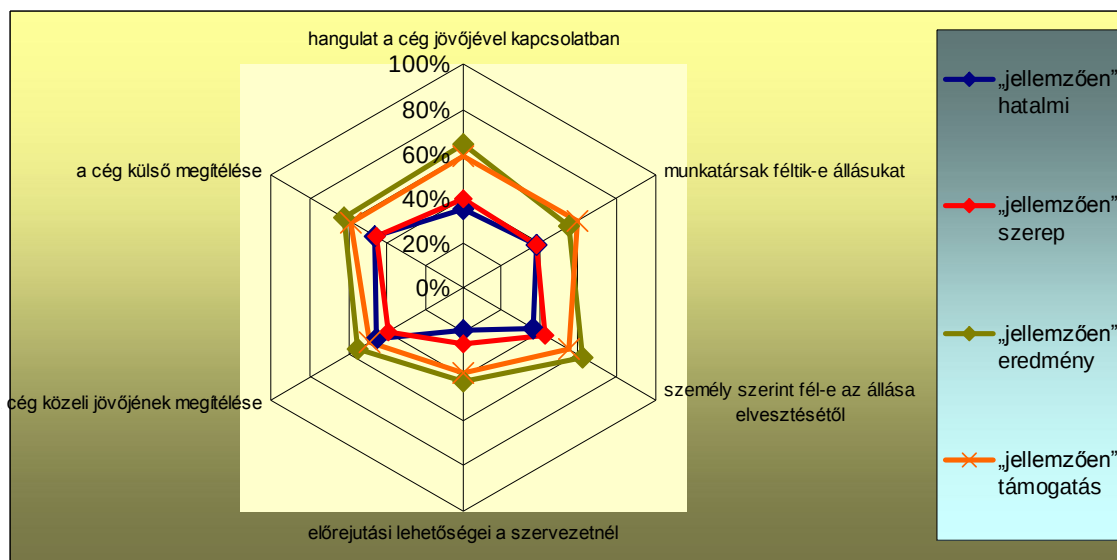
megkérdezettek által nem eredményes formában kerülnek megoldásra. A következő 52. számú ábra a válaszadók viszonyulását mutatja a szervezetükkel kapcsolatosan. A megkérdezettek válasza az optimista, illetve a pesszimista hozzáállás kategóriában, mint két szélsőséges gondolkodásmód mentén az alábbi képet mutatták. Az előrejutás, az állás általános és személyes elvesztésétől való félelem pesszimista hangulatot tükröz, mivel a megkérdezettek ezen kérdések tekintetében többségében borúlátóak.



Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

52. ábra: A szervezettel kapcsolatos optimista, pesszimista vélekedés a teljes minta esetében



Forrás: Saját vizsgálatok

n=744

53. ábra: A szervezettel kapcsolatos optimista hangulat a „jellemző” csoportok esetében

A jellemző csoportok esetében, a szervezettel kapcsolatos hangulat tekintetében mint azt a 53.számú ábra mutatja azt láthatjuk, hogy a szervezettel kapcsolatos attitűdök tekintetében leginkább az eredmény és a támogatás csoport válaszadói tekinthetők optimistának. Mindegyik szempont tekintetében bizakodóbbak, míg a szerep, és a hatalom jellemezte csoportok válaszadóit inkább a pesszimista hangulat jellemzi. Az előrejutási lehetőségek megítélése különösen negativisztikus hangulatról árulkodik, bár ez jellemző munkavállalói elvárásként is megfogalmazódott. Az eredmény és a támogatás csoportok többségében kevésbé félnek állásuk elvesztésétől, és a szervezet megítélését is jónak látják.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

A rendszerváltás következményeként a szervezetek, köztük a mezőgazdasági szervezetek működési környezete is drámaian megváltozott. A verseny egyre erősödik, új versenyszabályok íródnak, megváltoznak a vásárlói szokások, új versenyelőnyt jelentő dimenziók jelennek meg. A statikus szemlélet, és gondolkodásmód a folyamatos változásra koncentráló, dinamikus magatartás irányába változott. A mai szervezeteknek a korábbi stabilitással szemben a dinamikusan változó körülmények feltételrendszerét kell statikusnak tekinteni. Ennek eredményeként változó világunkban a szervezeteknek és azok tagjainak is komoly alkalmazkodóképességről kell tanúbizonyságot tenniük. A megváltozott politikai, gazdasági, szociális, és technológiai környezet szükségszerűen eredményezte értékrendünk, értékeink változását is. Mivel a szervezetek alkalmazkodóképessége azok tagjain keresztül valósul meg, a sikeres változás feltételrendszere az egyéni értékrendek ismerete.

Dolgozatom fő célkitűzése a mezőgazdasági vállalkozások szervezeti kultúra jellemzőinek azonosítása, sajátosságainak feltérképezése, az ott dolgozók attitűdjeinek vizsgálata volt. Az irodalmi feldolgozás, az elméleti megközelítés illetve a témakör kutatásához kapcsolódó saját vizsgálat alapján, összefüggéseket kívántam feltárni a mezőgazdasági szervezetek szervezeti kultúrája, illetve alkalmazottak attitűdjének több szempontból történő összehasonlító vizsgálata alapján.

A kapott összefüggések elemzése után olyan javaslatok megfogalmazása, melyek elősegíthetik a mezőgazdasági vállalatok menedzsmentjének eredményességét, különös tekintettel a humánerőforrás gazdálkodás vezetői feladatok fejlesztésén keresztül.

A fő célkitűzés mellett az alábbi részcélokat is megfogalmaztam.

A vizsgált minta statisztikai elemzése, a szervezeti kultúra jelenlegi és kívánatos dimenzióinak meghatározása, kiértékelése, elemzése. A dolgozók munkahelyi attitűdjeinek több szempontú elemzése. A „jellemző” szervezeti kultúracsoportok dolgozói attitűddel való összehasonlító vizsgálata. Az eredmények tükrében szervezeti kultúra fejlesztési irányelvek, koncepciók megfogalmazása.

Vizsgálatomban mezőgazdasági szervezetek vezetői, és alkalmazottai vettek részt.

Vizsgálataimat a Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar Vezetési és Munkatudományi Tanszékén

kidolgozott „**A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata**” című kutatási program keretében végeztem. Kutatásom a szervezet menedzsment vizsgálatok alprogramjának részeként a „**szervezeti kultúra sajátosságai**” elnevezésű résztémához kapcsolódik.

Vizsgálataim alapsokaságát mezőgazdasági szervezetek vezetői, és alkalmazotti köre, összesen N=744 egyéni megkérdezés jelentette. Földrajzi értelemben az alapsokaság Jász-Nagykun-Szolnok, Hajdú-Bihar, Borsod-Abaúj-Zemplén, és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben működő mezőgazdasági vállalkozásokra, illetve alkalmazottaikra terjedt ki. Vizsgálataimat egy szervezeti kultúra kérdőív és egy dolgozói attitűd kérdőív egyidejű felvételének eredményeire építettem.

A szervezeti kultúra diagnosztizálása során alkalmazott vizsgálati módszerként a HARRISON R. (1970) által kidolgozott, és sztenderdizált kérdőíves felmérést választottam. A szervezeti kultúra diagnosztizálására szolgáló kérdőív 15 faktort tartalmaz, és az egyes faktorhoz kapcsolódóan, a részletesen bemutatott négyféle – hatalom – szerep – eredmény - támogatás - szervezeti kultúrának megfelelő értékelési kompetencia alternatívákból, vagy itemekből épül fel. A kérdőívvel beazonosíthatók a különböző szervezeti kultúra típusok, illetve feltárhatók annak egyes dimenzióiban való eltérések sajátosságok különbségei. A jelenlegi szervezeti kultúra beazonosítása mellett a jövőben kívánatos szervezeti kultúra alapvető dimenziói is azonosíthatók. A másik, a dolgozói munkahelyi attitűd diagnosztizálására alkalmazott kérdőív volt. Ennek szerkesztése során figyelembe vettem a szakirodalom vonatkozó iránymutatásait, valamint végső verzió elkészítését megelőzően próbavizsgálatokat végeztem. A munkahelyi attitűd kérdőív része volt az úgynevezett személyi blokk, mely a kitöltők demográfiai változóira, munkahelyi beosztásukra vonatkozott.

A dolgozói munkahelyi attitűd diagnosztizálása az alábbi 5 témakör köré csoportosítva tartalmazott kérdéseket.

- A szervezettel kapcsolatos vélemények
- A végzett munkával kapcsolatos vélemények
- A munkatársak egymás közötti kapcsolataival kapcsolatos vélemények
- A beosztottak és a vezetés kapcsolatára vonatkozó vélemények
- A szervezet múltjával-jelenével-jövőjével, annak történelmével, összességében a szervezet egészével kapcsolatos vélemények

A mintát osztályoztam, hogy olyan csoportokat kapjak, amelyek homogénnek tekinthetők. A szervezeti kultúra diagnosztizálás során a teljes minta átlagától

egységnyi szórás mértékének felhasználásával úgynevezett „jellemző” csoportokat határoztam meg. Azon válaszadók képezték a nevezett csoportokat, akik a jelenlegi szervezeti kultúra dimenzióit hasonló mértékben értékelték. A vizsgálatok elvégzéséhez SPSS 15 szoftvert használtam, mellyel kiszámoltam a változók közötti különbség átlagát, szórását, standard hibáját, a változók közötti különbség szignifikancia szintjét. A kérdőívek adatait szervezeti kultúra típusonként, illetve dimenzióként is feldolgoztam. Ahol csoportok várható értékeinek összehasonlítása volt a vizsgálat tárgya, ott független mintás t-póba statisztikai módszerét alkalmaztam, annak megállapítására, hogy a mintákhoz tartozó eredmények várható értéke, és/vagy szórása különbözik-e. Azért független mintás, mert az egyik minta értékei nem befolyásolják a másik minta értékeit. A csoportok közötti szignifikáns különbség kiszűrésére az egy-szemponos független mintás varianciaanalízist módszerét alkalmaztam, azért, mert a független mintákat egyetlen szempont, az alkalmazott csoportosító változó alapján állítottam össze.

Az eredmények tükrében az alábbi megállapításokat tettem a szervezeti kultúra diagnosztizálása kapcsán

Az általam vizsgált mezőgazdasági szervezetek esetében, a szervezeti kultúra diagnosztizálására során megállapíthatjuk, hogy a jelenlegi szervezeti kultúra értékek eredményei eltérést mutatnak a vizsgált szervezetek méretének összefüggésében. A vizsgált szervezetekben a szervezet méretéből adódóan jellemzően azt találtam, hogy a kis szervezetek jellemző kultúra típusa a hatalom, a közép-vállalkozások jellemzően szerep orientált illetve eredményen alapuló kultúrával rendelkeznek. Ez a megállapításom alátámasztja hipotézisemet, melyben a szervezeti kultúrák ilyen megjelenését vártam. A kisebb szervezetek jellemzően egy központi személy irányítása mellett működnek, ami esetünkben alárendelt, a „főnök” kívánságait maradéktalanul teljesítő szervezet alkalmazotti értékrendjét eredményezi.

A szervezetek méretének növekedésével, már egy személy által nem tartható kézben minden, a feladatok delegálása a funkciókra bontott szerep kultúra értékrendjét hozza magával. Az alkalmazottak feletti személyes elsőszámú vezetői kontroll kisebb, ami az egyéni munkavégzés tekintetében a teljesítmény növelését, az ösztönzésben jelenítheti meg, ami az eredményorientált szervezeti kultúra értékrendjét erősíti.

A kívánatos szervezeti kultúrák diagnosztizálása esetében megállapíthatjuk, hogy a hatalom kultúra minden szervezeti méret esetében alacsonyabb értékeket jelenít meg, míg a szerep, és az eredményen alapuló kultúra esetében azt a megállapítást tehetjük, hogy a szervezet méretének növekedésével párhuzamosan nő a nevezett kultúrák átlagos pontértéke. Ezzel ellentétben a szervezet méretének növekedésével fordítottan arányos a jelenlegi támogatás kultúra értékeinek átlaga.

Eredményeimből megállapítható, hogy a szervezeti struktúrában elfoglalt magasabb pozíció jellemzően a teljesítményt középpontba állító, eredményen alapuló kívánatos értékrend iránti igénnyel függ össze. Mivel a vezetők, akár tulajdonosok, akár ügyvezetők elsőszámú teljesítményhez kapcsolódó motivációja erősen összefügg a szervezet nyereséggel. Ez alapján nem véletlen, hogy attitűdjeikben a teljesítményt a középpontba helyező eredménykultúra értékrendje jelenik meg.

Hipotézisem, miszerint az általános elégedettség tekintetében a támogatás szervezeti kultúra értékeit megjelenítő válaszadók értékei lesznek a legmagasabbak, vizsgálatom nem erősítette meg. Eredményeim alapján azt láthatjuk, hogy a „támogatás” értékrendű csoport értékei (60%) mellett eredmény csoport értékei lettek a legmagasabbak (70%). Az eredmény csak részben szolgálhat hipotézisem alátámasztására, de inkább a „támogatás” értékrend esetében vártam a magasabb eredményeket. Adataimból megállapítható, hogy az alkalmazottaktól nem idegen az egyéni befektetett munkát díjazó, teljesítményként eredményeket célként kitűző motivációs rendszer. Ebben az esetben az alkalmazott saját munkájának befektetéseként kapja jövedelmét, melyért így maga a „felelős”. Esetünkben ez eredményesen valósul meg, mivel az általános elégedettség tekintetében a legmagasabb értékeket itt kaptuk, így feltételezhető, hogy a kapott jutalom méltányos a befektetett energiához.

Eredményeimből megállapíthatom, hogy eltérések vannak a kor, és a kívánatos értékrendek megítélésének összefüggésében. Az idősebb korosztály a kiszámítható „szerep” és a „támogatás” orientált értékrendet helyezte előtérbe, míg a fiatalabb megkérdezett munkavállalói kör az eredményen „alapuló” értékrendet jelölte meg. Hasonló megállapításokat tehetek a szervezetben eltöltött idő függvényében is, ahol a kevesebb ideje a szervezetnél dolgozók értékrendjében jelenik meg az „eredményen” alapuló kultúra. Ennek hátterében a bizonyítás elfogadtatás belső motivációja állhat.

Az eredményeim alapján azt mondhatom, hogy a szervezetben eltöltött idővel párhuzamosan nő a támogatás kultúra iránti fokozottabb igény.

Megfigyelhető, hogy a hatalom - bürokratikus struktúrák iránti alacsonyabb vonzódás mértékei, az átlagostól alacsonyabb értéket mutatnak.

A szervezeti kultúra egyes dimenzióinak vizsgálata során azt láthatjuk, hogy a jelenlegi és kívánatos értékeit összehasonlítva elmozdulás olyan értékrend irányába történik, ahol a feladatok odaítélésének delegálásának elvei az egyének személyes preferenciáit, fejlődés iránti igényüket kiemelten figyelembe veszi.

A szabályok, utasítások betartásának alapértékei abba az irányba mutatnak, ahol a szabályok vannak az emberekért, azok betartása nem megy a teljesítmény rovására. A kívánatos kultúra igényli a rend betartását, a kialakított struktúrákhoz való alkalmazkodást, a döntéshozatali irányelvek elfogadását, a gyors, „helyszínen” hozott döntéseket. A szabályok betartását a szakmaiság jellemzi, újraírhatóak, amennyiben már nem megfelelően szolgálják a célokat. Az egyénnek lehetősége van a tevékenységek elvégzését akadályozó szabályok módszerek rendtartások figyelmen kívül hagyásában, elferdítésében, ha ezek feleslegesen megnehezítik a munkát, vagy igazságtalanok.

Az eredményeim alapján azt a következtetést vonhatom le, hogy a szervezeti kultúra dimenziók kívánatos értékei a munkatársakkal való együttműködés az elvárt értékek irányba mutatnak.

Az embereket leginkább az a belső motiváció hajtja, hogy elfogadtassák magukat, ahol a vezetés konszenzuson alapuló a munkatársak támogatását megnyerő döntések elfogadtatását helyezik előtérbe.

Olyan jó szervezeti „csapattag” képe rajzolódik ki, aki együttműködésre kész, munkakapcsolataiban jól kijön másokkal. Az új alkalmazott számára szociális értéként, mint elvárás az fogalmazódik meg, hogy jó csapattag lévén eredményes munkatársi viszonyt alakítson ki másokkal. Az alkalmazottaktól leginkább megkövetelt tulajdonság a segítőkészség. A munkára való motiváció elsősorban annak az eredménye, hogy a megfelelő munkakapcsolatok kialakulnak, fenntartatnak.

A vezető autokrata szemléletével szemben annak mentori szerepe kapott magasabb értékeket. A kívánatos, vezetővel kapcsolatos dimenzió olyan, ahol a vezető az ellenőrzése alatt állókat támogatja, nyitott az új ötletek elfogadására, demokratikus. A vezetői feladatok delegálásának tekintetében a humánorientáció, az egyének fejlődés iránti igénye kap nagyobb teret.

A nyitott kommunikációs légkör a kívánatos ahol az egyének segítség, és tanácsadás szándékával megoszthatják gondolataikat. A munkacsoportok kapcsolatát a

segítőkészség jellemzi. Az alkalmazottak tekintetében fokozottabb az egymás közötti kapcsolatok tekintetében a szabadabb véleménynyilvánítás megfogalmazott igénye.

Eredményeim azt mutathatják, hogy a jutalom-büntetés motivációs elemek a kor előrehaladtával, már magasabb rendű szükségletek köré szerveződnek. Ez a teljesítményre épülő motivációs rendszer utáni igényként is értelmezhető.

Az eredmények tükrében az alábbi megállapításokat tettem a szervezettel kapcsolatos dolgozói attitűd diagnosztizálása kapcsán

A szervezettel kapcsolatos általános, illetve a szervezet egészével kapcsolatos kérdések eredményei alapján megállapítható, hogy a megkérdezettek egy részének lojalitása, szervezethez való kötődése bizonytalan, ami a munkavégzésben, a teljesítményben vagy a fluktuáció tekintetében okozhat problémát. Eredményeim alapján pozitív összefüggést láttam a munkahelyi kapcsolatok és az általános elégedettség tekintetében. Minél jobbak a kapcsolatok annál jobb a munkahelyi közérzet, és általános elégedettség, ami arra utal, hogy a magasabb rendű társas kapcsolatok iránti szükséglet fontos az alkalmazottak számára. Itt nem a jellemző csoportok között mutatkozott szignifikáns különbség, hanem abban, hogy ki milyennek éli meg a munkahelyi társas kapcsolatait. A munkahelyi társas kapcsolatok pozitív megélése összefüggést mutatott a szervezet újraválasztása, az ahhoz való lojalitás tekintetében. Minél jobbak a vezetővel, kollégákkal való kapcsolatok, annál jellemzőbb az újraválasztás szándéka. Ezek az eredményeim alátámasztják hipotézisemet.

Érdekes összefüggést mutatott a munkahelyi pozíció és a munkahely újraválasztási szándéka. Megállapítható, hogy a szervezeti struktúra alacsonyabb pozíciója kevésbé tesz elégedetté, és ennek megfelelően az újraválasztási szándék is kisebb hajlandóságot mutat. Ez a „jellemző” csoportok esetében a hatalom értékrenddel mutatott összefüggést, az újraválasztási attitűd itt volt a legalacsonyabb.

Megállapíthattam, hogy az elégedetlenség oka részben a bizonytalan vállalati jövőkép, amely a biztos munkahely hosszú távú igényének, a biztonság iránti alapvető szükséglet kielégítésének tekintetében megoldandó problémát jelent a vezetés számára. A munkahely felé magasabb rendű szükségletek iránti elvárásként jelentkezik a társas kapcsolatok, illetve a teljesítmény, elismerés, fejlődés iránti igény. Az iskolai végzettség, és a szervezeti hierarchiában betöltött pozíció fordítottn arányos a munkahely újraválasztás tekintetében.

A végzett munkával kapcsolatos vélemények értékelése kapcsán eredményeim azt mutatják, hogy a jelenlegi munka, sok esetben nem, vagy csak részben felel meg a munkavállaló szakképzettségének, azaz a szervezetek humán erőforrás állományának képzettsége, és a szervezet által végzett feladatkörök között eltérés van.

A munka nyújtotta sikerélmény a megkérdezettek többségénél nem jelentkezik megerősítésként, mely alulmotiváltságot, teljesítményproblémákat, eredményezhet. Megállapíthattam, hogy a munkavégzés során a pszichés megterhelés, és a munkával, feladatokkal, kapcsolatos tájékoztatás hiánya jelentkezik. A szervezeti struktúrában alacsonyabb szinten betöltött pozícióval arányosan nő a nem megfelelő informáltságból eredő problémák súlya. Más további probléma a mezőgazdaság megfelelő tökeellátottságának hiányára vezethető vissza, ami munkavégzés során a megfelelő tárgyi eszközök hiányában fogalmazódott meg.

A pszichés megterhelés hátterében részben a munkavállaló képességeit, tudását alig kihasználó munka, illetve a túlterhelés áll.

Az eredményeim alapján megállapítható, hogy a szervezet céljairól, jövőbeni elképzeléseiről való hiányos ismeretek, és alultájékoztatás problémája bizonytalanságnövelő tényező.

A munkatársak egymás közötti, illetve a vezetéssel kapcsolatos viszonyait tárgyaló kérdésekre adott válaszokból megállapítható, hogy a közvetlen munkatársak egymáshoz kapcsolódó viszonyait a bizalom, a befogadás, a tisztelet, a megbecsülés jellemzik. A szervezeti értékrend része, a közvetlen kollégáktól elvárt kölcsönösség, a jó munkakapcsolatokra való törekvés. Eredményeim alapján állíthatom, hogy jellemző munkatársi motiváció a társas kapcsolatok iránti fokozott igény kielégítése.

Eredményeim alapján megállapítható, hogy a vezetéssel kapcsolatos problémák részben kommunikációs eredetűek, jellemzően a szervezet elképzeléseivel, jövőjével, valamint az elvárásokkal kapcsolatosak.

Megállapítható volt, hogy a „jó főnök” beosztott kapcsolat humánus, olyan, aki megtalálja a megfelelő hangot alkalmazottaival, valamint döntései meghozatalánál figyelembe veszi annak alkalmazottakra gyakorolt következményeit is. Emellett megállapítható, hogy a hiteles vezető szakmai tudását, tapasztalatait tekintve modellértékű.

Eredményeim alapján azt a megállapítást tehetem, hogy minél rövidebb ideje alkalmazott valaki, annál kevesebb, és bizonytalanabb információi vannak a szervezet múltban sikeres, így jellemző viselkedési mintákat hordozó értékrendje felől.

Jellemző a lojalitás problémája a mezőgazdasági szervezetek dolgozói értékrendjét illetően. Eredményeim alapján azt állíthatom, hogy a szervezet jövőjére vonatkozó bizonytalan elképzelések, gátjai a lojalitásnak.

A dolgozók viselkedésének motivációi alapján megállapíthatjuk, hogy az emberek szívesen fektetnek energiát munkájukba, fontos számukra, hogy észrevételeiket, ötleteiket, figyelembe vegyék. A strukturáltság, és a biztonság iránti igény motivációs háttere fontos munkavégzéshez kapcsolódó attitűd.

Hipotézisem szerint kisebb szervezetek dolgozói értékrendje jellemzőbben kollektivista a nagyobbaké individualista értékeket fog megjeleníteni nem igazolódott be. A 11-50 fős vállalkozások esetében tapasztalhatóak jellemezően a kollektivista értékrend sajátosságai, illetve annak egyes dimenzióiban való eltérés az ettől kisebb, illetve nagyobb szervezetekkel összehasonlítva. A bevonás, a kölcsönös érdekek mentén való működés, a csoportharmonióra való törekvés, a 11-50 fős méretű szervezet sajátosságának tekinthető. A kölcsönösség kollektivista értékrendje szignifikáns összefüggést mutat a szervezet méretével. A kisebb szervezetek értékrendje jellemzően hatalom orientált, ez nem igazolta előzetes várakozásaimat, itt az erős vezetői kontroll melletti működés, a beosztottak függő helyzete az individualista szemlélet kialakulásának kedvez. A nagyobb szervezetek esetében a munka differenciált volta, jellemzően már csak részfolyamatok feletti kontroll eredményeként, újra csak az individualista szemlélet lesz a jellemzőbb.

Gyakorlati használhatóság, alkalmazhatóság:

Az eredményeim tükrében a gyakorlati használhatóságra, munkahelyi alkalmazhatóságra tettem javaslatokat. A gyakorlatban is felhasználható, megfontolandó javaslatok nem szervezet specifikusak, megállapításaim inkább általános érvényűek, eredményeim következtetéseiből adódnak.

- A kívánatos szervezeti kultúrák diagnosztizálása esetében megállapíthattuk, hogy a hatalom kultúra minden szervezeti méret esetében alacsonyabb értékeket jelenít meg, csökkennie kellene a szervezetben a **bürokratikus vonásoknak**. Ehhez kapcsolódik a kívánatos, jövőbeni vezetővel kapcsolatos azon elvárás, miszerint a vezető az ellenőrzése alatt állókat támogató legyen, nyisson az új ötletek elfogadására, legyen demokratikus. A **vezetői feladatok** delegálásának tekintetében a **humánorientáció** kapjon teret, azaz a vezető vegye figyelembe döntései meghozatalánál azok alkalmazottakra gyakorolt következményeit is. A vezető szemléletében az egyének fejlődés iránti igénye nagyobb teret kell, hogy kapjon.
- A szervezeti struktúrában elfoglalt magasabb pozíció jellemzően a teljesítményt középpontba állító, eredményen alapuló kívánatos értékrend iránti igénnyel függ össze, így olyan motivációs rendszer kialakítása kívánatos, különösen magasabb szervezeti pozíciót betöltők számára, melynek része a befektetett energiát méltányosan elismerő, teljesítményhez kapcsolódó ösztönző elem is. Az idősebb korosztály kívánatos „támogatás” orientált értékrendet helyezett előtérbe, ami azt jelentheti humán szempontból, hogy pl. a **motivációs-ösztönzési rendszer** része lehetne a szervezeti lojalitást elismerő méltányos kompenzációs elem. A fiatalabb megkérdezett munkavállalói kör az eredményen „alapuló” értékrendet jelölte meg, részükre a motivációs rendszer teljesítményre épülő ösztönzési elemet kellene, hogy tartalmazzon. Hasonló javaslatokat tehetek a szervezetben még csak kevesebb ideje dolgozók esetében is.
- Az új alkalmazottakkal szemben értékként az az elvárás fogalmazódik meg, hogy jó csapattag lévén eredményes munkatársi viszonyt alakítson ki másokkal, véleményem szerint a szervezetnek biztosítania kell a **„közös élmény”** kialakulásának lehetőségét, tréning, egyéb közös csapatépítő rendezvények formájában. Eredményeim alapján azt a pozitív összefüggést láttam a

munkahelyi kapcsolatok és az általános elégedettség tekintetében, hogy minél jobbak a kapcsolatok annál jobb a munkahelyi közérzet, és általános elégedettség, és ezen kapcsolatok pozitív megélése összefüggést mutat a szervezet újráválasztása, az ahhoz való lojalitás tekintetében.

- **A kiválasztás, a foglalkoztatás** tekintetében körültekintőbben célszerű eljárni, eredményim szerint a jelenlegi munka, sok esetben nem, vagy csak részben felel meg a munkavállaló szakképzettségének, azaz a szervezetek humán erőforrás állományának képzettsége, és a szervezet által végzett feladatkörök között eltérés van. Ez az eltérés növelheti a megerősítést, a munka eredményezte sikerélmény elmaradását az alkalmazott részéről.
- Eredményeim alapján az elégedetlenség oka részben a bizonytalan vállalati jövőkép, így megoldandó problémát jelent a vezetés számára a biztos munkahely hosszú távú igényének, a biztonság iránti alapvető szükséglet kielégítése, mely véleményem szerint vezetői kommunikációs feladat. Úgy gondolom, hogy az informáltság mértéke egyenes összefüggésben áll a szervezethez való lojalitás mértékével. A **vezetői kommunikációs** tevékenység eredményesen hozzájárulhat a menedzsment deklarált értékrendjének közvetítésében, ezáltal a szervezet kívánatos viselkedést meghatározó kultúrájának alakításához.
- A szabályok betartását a szakmaiság kell hogy jellemezze, melyhez fel lehetne használni az alkalmazottak tudását ismereteit is véleményeik tekintetében lehetnek akár újraírhatóak, amennyiben már nem megfelelően szolgálják a célokat.

A **bevonásuk mértéke** egyrészt növelné az alkalmazottak szabályok betartásának felelősségét, másrészt támogatná az esetlegesen felmerülő jobb ötleteket, az együttgondolkodás okán, valamint a bevonás növeli az elköteleződést, és a felelősségvállalás mértékét is.

Véleményem szerint az alkalmazottak többet lennének hajlandók is, és képesek is megtenni a szervezet – a közös cél - érdekében, mint amennyit az jelenleg számukra biztosít.

A dolgozat új, illetve újszerű eredményei:

A vizsgálatok egyik fő eredményének azt tartom, hogy a vizsgált **hazai mezőgazdasági szervezetek dolgozóinak megkérdezését követően gondolkodásmódjukból kiindulva** a válaszadók egyéni szubjektumainak, észleléseinek és meggyőződéseinek, értékítéletének azonosítása alapján megállapításokat tettem a mezőgazdasági szervezetek kultúrájával, és dolgozói attitűdjeivel kapcsolatosan. Az értekezésem új és újszerű eredményét az alábbiak szerint foglalom össze:

- A vizsgálatoknál először alkalmaztam mezőgazdasági szervezeteknél, a Harrison féle vizsgálati módszert. Kidolgoztam és sikeresen alkalmaztam egy új, - a dolgozói attitűdök, és a szervezeti kultúra kapcsolatát, vizsgáló – több szempontú kérdőívet.
- Az általam vizsgált mezőgazdasági szervezetek esetében, a szervezeti kultúra diagnosztizálására során megállapíthatjuk, hogy a jelenlegi szervezeti kultúra értékek eredményei eltérést mutatnak a vizsgált szervezetek méretének összefüggésében. A vizsgált szervezetekben a szervezet méretéből adódóan jellemzően azt találtam, hogy a kis szervezetek jellemző kultúra típusa a hatalom, a közép-vállalkozások jellemzően szerep orientált illetve eredményen alapuló kultúrával rendelkeznek.
- Eredményeim alapján megállapíthattam, hogy eltérések vannak a kor, és a kíváncsi értékrendek megítélésének összefüggésében. Az idősebb korosztály a kiszámítható „szerep” és a „támogatás” orientált értékrendet helyezte előtérbe, míg a fiatalabb megkérdezett munkavállalói kör az eredményen „alapuló” értékrendet jelölte meg. Azt állapíthattam meg, hogy a szervezetben eltöltött idővel párhuzamosan nő a támogatás kultúra iránti fokozottabb igény.
- Adataimból megállapítható, hogy a szervezeti struktúrában elfoglalt magasabb pozíció jellemzően a teljesítményt középpontba állító, eredményen alapuló kíváncsi értékrend iránti igénnyel függ össze.
- A kíváncsi szervezeti kultúrák diagnosztizálása esetében megállapíthatjuk, hogy a hatalom kultúra minden szervezeti méret esetében alacsonyabb értékeket jelenít meg, míg a szerep, és az eredményen alapuló kultúra esetében azt a megállapítást tehetjük, hogy a szervezet méretének növekedésével párhuzamosan nő a nevezett kultúrák átlagos pontértéke. Ezzel ellentétben a

szervezet méretének növekedésével fordítottan arányos a jelenlegi támogatás kultúra értékeinek átlaga.

Doktori disszertációm célja a szervezeti kultúra, és az azt befolyásoló tényezők vizsgálata volt mezőgazdasági vállalkozásokban.

Vizsgálataim igazolták, hogy a szervezeti kultúra sajátosságai, a vállalkozások számos területén megjelennek, a vezetők és beosztottak, attitűdjeinek kialakulásában, és változásában jelentős szereppel bírnak.

Eredményeim alapján megállapítható, hogy a szervezeti kultúra sajátosságai kevésbé ágazat specifikusak, jellemző sajátosságok inkább a szervezeti méret, az iskolázottság, szervezeti struktúrában elfoglalt pozíció tekintetében jelentkeztek.

A vizsgálatok eredményei alapján tett gyakorlati javaslataim, hozzájárulhatnak a szervezetek eredményességének, hatékonyságának növeléséhez.

IRODALOMJEGYZÉK

1. ADLER L.L. (1993): International handbook on gender roles. Westport, CT: Greenwood.
2. ADLER N.J. (1990): International Dimension of Organizational Behavior
3. ANGYAL Á. (1999): A vezetés mesterfogásai. Kossuth kiadó Budapest
4. ARONSON E., MILLS J. (1981): A csoportba való felvétel szigorúságának hatása a csoport iránti vonzalomra. In Csepeli, Gy. A a kísérleti társadalom lélektan fóruma. Gondolat, Budapest
5. ARTHUR A.-THOMPSON Jr.-WILLIAM E.F (1987): Readings in strategic management. Business Publications Plano Texas
6. AZMA M. – MANSFIELD R. (1981): Market conditions, centralization, and organizational effectiveness: Contingency theory reconsidered – Human Relations.
7. BABBIE E. (1998): A társadalomkutatás gyakorlata. Balassi kiadó Budapest
8. BAKACSI GY. – TAKÁCS S. (1998): Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon, Vezetéstudomány 2. sz.
9. BAKACSI GY. (1993): Kísérlet a 80-as évek vezetői magatartási modelljének megfogalmazására, Kandidátusi értekezés, MTA, Budapest
10. BAKACSI GY. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, KJK Budapest
11. BAKACSI GY. (1998): Szervezeti kultúra és leadership nemzetközi összehasonlításban, Konferenciakötet: 50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jubileumi tudományos ülésszak, Budapest.
12. BAKACSI GY.-BOKOR A.-CSÁSZÁR CS.-GELEI A.- KOVÁTS K.-TAKÁCS S. (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest.
13. BALATON K. (1991): A vezetés-szervezés és a szervezetelmélet kialakulása és fejlődése. Aula kiadó, Budapest
14. BÁLINT J. (2001): Minőség tanuljuk, tanítsuk és valósítsuk meg. Kiadó, TERC Kft. szakkönyvkiadó üzletága.

15. BARAKONYI K. (2001): Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
16. BARTA Á. (2002): Munkahelyi elégedettség, és vezetői kompetenciák összehasonlító vizsgálata a mezőgazdaságban, Agrártudományi közlemények (Acta Agaria Debreceniensis), Debrecen.
17. BARTA Á. (2004): A vezetők helyzetének és vezetői kompetenciáinak többtényezős analízise mezőgazdasági részvénytársaságokban. Doktori értekezés, Debrecen.
18. BENCSIK A. CEO Magazin. A Jó pap és az üzleti stratégia 2007/4 Tudásmenedzsment
19. BERDE CS. (2000): Vezetési feladatok változása XXVIII. Óvári Tudományos Napok Nemzetközi Konferencia kiadványa IV. kötet, Mosonmagyaróvár
20. BERDE CS. (2002): A vezető feladatai, vezetési funkciók. Innováció a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumában. Tudományos Rendezvény kiadványa, Debrecen
21. BERDE CS. (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek, és sajátosságok. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest
22. BERDE CS. (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok. In: BILANICS Á. (2008): Vezetési feladatok és funkciók vizsgálata agrárgazdasági szervezetekben. Doktori értekezés, Debrecen.
23. BERGER P.L.- LUCKMANN T. (1996): The social construction of reality, Garden City, New York Doubleday (magyarul 1998 Jósöveg, Budapest)
24. BILANICS Á. (2008): Vezetési feladatok és funkciók vizsgálata agrárgazdasági szervezetekben. Doktori értekezés, Debrecen.
25. BOKOR A. (2003): A szervezeti kultúra hatása a termékfejlesztés folyamatára. Vezetéstudomány 2003.10.szám.
26. BORGULYA I. – BENCZE V. – KISS T. (1996/6): A kis – és középméretű vállalatok értékrendje, stratégiai magatartása. Marketing&Menedzsment
27. BORGULYA I. (1996): Üzleti kommunikációkultúrák találkozásában. JPTE, Pécs
28. BORGULYA I.(2001/7-8): Megújuló vállalati kultúrák – átalakuló vállalati kommunikáció. Vezetéstudomány
29. BUKOVICZ B. (1990): Cultural transition and attitude change. Journal of General Management

30. CLARK, T (1994): International Human Resource Management. Worcester College , Oxford
31. CSATH M. (1993): Stratégiai tervezés és vezetés. Leadership Kft. Sopron
32. CSEH-SZOMBATI L. – FERGE ZS. (1971): A szociológiai felvétel módszerei. KJK, Budapest.
33. CSEPELI GY. (2001): Szociálpszichológia. Osiris kiadó Budapest
34. CSEPELI GY. (2003): A szervezkedő ember. A szervezeti élet szociálpszichológiája. Osiris. Budapest
35. DAJNOKI K. (2006): Szervezeti és szakmai kommunikációs vizsgálatok. Doktori értekezés, Debrecen.
36. DANKÓ L. (2000/3): Interkulturális (cross-culture) marketing.
37. DEAL T.E. – KENNEDY A. A.(1982): Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison Wesley, Reading, Mass
38. DIENESNÉ K. E. (1997): A fluktuáció, az elégedettség, és az értékstruktúra összefüggéseinek vizsgálata a mezőgazdaságban. In: Vállalati környezet és alkalmazkodás az élelmiszertermelésben. Tudományos konferencia. Gödöllő. Tudományos közlemények I. kötet.
39. DIENESNÉ K. E.(1998): Humánmenedzsment kérdések a mezőgazdasági minőségbiztosításban. XXVII. Óvári Tudományos Napok, Mosonmagyaróvár
40. DIENESNÉ K. E.(2006): Szervezeti kultúra in Hajós-Berde: Emmberi erőforrás gazdálkodás. Debreceni egyetem AVK
41. DOBÁK M. (1991): Vezetés-Szervezés I-II., Aula Kiadó, Budapest
42. DOBÁK M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
43. DOBÁK M.. (1999): Szervezeti formák és vezetés. KJK Budapest
44. DRUCKER P. F. (1992): A hatékony vezető. Park kiadó, Budapest
45. EARLY C.P. (1989): Social loafing and collektivism: A comparison of the United Sates and the People's Republic of China. Administative Scienci Quarterly

46. ELLIOT A. (1980): A társas lény. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest.
47. FALUS I. OLLÉ J. (2000): Statisztikai módszerek pedagógusok számára. Okker kiadó, Budapest
48. FARKAS F.-KAROLINY M.-POÓR J. (1994)– Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
49. FISKE A. P. (1991): Structures of social life: the four elementary forms of human relations. New York Free Press
50. FORGACS J. (1996): A társas érintkezés pszichológiája, Gondolat Kiadó
51. FRENCH R. (2007): Cross-cultural Management in Work Organizations. Chartered Institute of Personnel and Development
52. GEERTZ C. (1994): Az értelmezés hatalma. Századvég Budapest
53. GERRY J.-KEVAN S. (1999): Exploring Corporate Strategy. Fifth edition. Prentice Hall Europe.
54. GREEN S. B. – SALKIND N. J. – AKEY T. M. (1997): Using SPSS for Windows: Analyzing and Understanding Data. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall
55. GREGORY, K. (1983): Native-view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations
56. GULYÁS L. (2006): A humán erőforrás menedzsment alapjai. Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged.
57. GYÖKÉR I. (2007): A menedzsment alapjai in. KÖVESI J. (szerk) Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, TYMPOTEX Kiadó, Budapest.
58. HAJDU O. - PINTÉR J. - RAPPAL G. - RÉDEY K. (1994): Statisztika I. Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs.
59. HALÁSZ L.-HUNYADI GY.-MARTON L. (1979): Az attitűd pszichológiai kutatásának kérdései. Budapest Akadémiai Kiadó
60. HALL E.T. and HALL, M.R.(1989): Understanding Cultural Differences. Intercultural Press
61. HALL E.T. and HALL, M.R.(1996): The hidden dimension. New-York: Doubleday. Rejtett dimenziók. Budapest Háttér.

62. HAMPDEN-TURNER, C. (1992): Creating Corporate Culture: From Discord To Harmony Addison-Wesley Publishing.
63. HAMPDEN-TURNER, C.-TROMPENAARS, F. (1993): The Seven Cultures of Capitalism. Doubleday, New York
64. HANDY C. (1993): Understanding Organizations. Oxford University Press
65. HANGES P. J. HOUSE R. J. (1998): The relationship between societal cultures and organizational practices and values. Invited presentation to the conference of the Society for Organizational Behavior, Washington D.C.
66. HANGES P. J. HOUSE R. J. DICKSON M. W. DORFMAN P. W. et al. (Bakacsi, Gy.) (The GLOBE Project). (1998): Development and validation of scales measuring organizational culture, societal culture, and preferences for leader behaviors and attributes. University of Maryland.
67. HARRISON J. R. (2006): Culture and Demography in Organizations. Princeton, Princeton University Press, XX.
68. HARRISON R. (1970): What kind of Organization. The organizational Concepts Of Leadership (International Management.
69. HATCH M.J.(1997): Organization Theory, Oxford University Press
70. HEIDRICH B. (1994/1): A vállalati kultúra a nemzeti kultúrák tükrében. Dimenziók
71. HEIDRICH B. (1997/4): A vállalati kultúra magyar sajátosságairól. Vezetéstudomány.
72. HEIDRICH B. (1998/1): A vállalati kultúra változtatásáról és vezetési kérdéseiről. Vezetéstudomány
73. HEIDRICH B. (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Human Telex Consulting Budapest
74. HEIDRICH B. (2002/4) Vezetéstudomány
75. HERSKOVITS M.J (1948): Man and his works: The science of cultural anthropology. New York
76. HOFSTEDE G, - B. NEUIJEN, - D. D OHAYV – G. STANDERS (1990): Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases, ASQ

77. HOFSTEDE G. (1980): Culture's consequences, Sage, London
78. HOFSTEDE G. (1980): Motivation, Leadership and Organization. Do American Theories Apply Abroad. Amacom, a division of American management Association
79. HOFSTEDE, G. (1991): Cultures and Organizations – Software of the Mind (McGraw-Hill Book Co.
80. HOUSE R. J. – WRIGHT N. S. – ADITYA R. N. (1997): Cross-Cultural Research on Organizational Leadership In: New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology. The New Lexington Press, San Francisco
81. HUNYADI L. MUNDRUCZÓ, GY. Vita, L. (2001): Statisztika. Aula kiadó, Budapest
82. JAHODA, G. (1970): A cross-cultural prespektive in psychology. Advancement of Science
83. JUHÁSZ CS. (2004): Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszergazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen.
84. KAROLINY M. POÓR J. (1993): Személyzeti / emberi erőforrás alapjai, In: Elbert M. N. F. – Farkas F. – Poór J. (szerk) Személyzeti / emberi erőforrás menedzsment. Janus Pannónius Egyetemi Kiadó, Pécs.
85. KAROLINY M.-POÓR J. (2001): Nemzetközi emberi erőforrás Menedzsment. In: POÓR J.-FARKAS F.: Nemzetközi menedzsment. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
86. KERÉKGYÁRTÓ GY.-NÉ MUNDROCHÓ Gy. (1989): Statisztikai módszerek a gazdasági elemzésekben. Tankönyvkiadó, Budapest
87. KERÉKJÁRTÓ G. (2004): Változásmenedzsment vizsgálatok egyes Hajdú-Bihar megyei élelmiszer-gazdasági társas vállalkozásoknál. Doktori értekezés, Debrecen
88. KLEIN S. (2001): Vezetés és szervezetpszichológia. SHL Hungary Budapest
89. KLEIN B. - KLEIN S. (2002): A motiváció, mint a szervezet hatékonyságának tényezője. In: Emberi erőforrás menedzsment. 2002 március
90. KLEIN S. (2000): Munkapszichológia 1-2 . SHL Hungary Kft. Budapest
91. KLUCKHOHN, F. (1951): The Study of Culture. Stanford University Press

92. KORNAI J. (1993): A szocialista rendszer. Osiris kiadó Budapest
93. KOTTER J. P. (1999): A változások irányítása. Kossuth Kiadó, Budapest
94. LÁ CZAY M. (2008): Habilitációs Eljárás Tézisei. Rendszerváltó generációk vagy elitek vizsgálata egy régió mezőgazdaságában.
95. LEHOTA, J. (2001): Marketinkutatás az grágazdaságban. Mezőgazda kiadó, Budapest
96. MANCZEL J. (1983): Statisztikai módszerek alkalmazása a mezőgazdaságban. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
97. MÁRMAROSI A.. (2002): Szervezeti kultúra típusok a '90-es évek végén Magyarországon Vezetéstudomány 2002/6
98. MAROSI M. (1991): A vezetési és szervezési gondolkodás fejlődése. Aula Kiadó, Budapest
99. MARTIN J. – D. MEYERSON (1988): Organizational culture and the denial, channeling, and acknowledgment of ambiguity, In Pondy et al. (eds) Manegement of ambiguity and change, New York
100. MARTIN, J. – P. FROST (1996): The Organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance, In Clegg, S.R. et all: Handbook of organization studies.
101. MC.CLELLAND, D. C. (1985): Human motivation. Scott, Foresman, Glenview, IL.
102. MICHAEL H.-JAMES CH. (1996): A vállalati folyamatok újraszervezése. Panem Kft. Budapest.
103. MUNROE R. L. MUNROE R. H. (1997) A comparative antropological perspectiv. I J. W. Berry Y. H. Poortinga & Pandey (Eds.)Handbook of cross-cultural psychology: Theory and method.
104. MÜNNICH Á., - NAGY Á., - ABARI K. (2006): Többváltozós statisztika pszichológus hallgatók számára, Debrecen: Bölcsész Konzorcium.
105. MÜNSTENBERG (1914): Pszichológia és ipari hatékonyság Gondolat Kiadó.
106. NAGY T. (1999): Mezőgazdasági munkaszervezés – általános rész. Egyetemi jegyzet. Debreceni Agrárcentrum, Debrecen.

107. NÉMETHNÉ P. K. (2000): Magyar vállalatvezetők a változó gazdaságban – az iparvállalati vezetők magatartásának változása a nyolcvanas-kilencvenes években. Vezetéstudomány 2000/9 szám
108. NGULYEN L. L. A. – FÜLÖP M. (2003): Kultúra és pszichológia Szerk: Ngulyen Luu Lan Anh – Fülöp Márta Osiris kiadó Budapest
109. OLDMAN G.R. – HACKMAN J. R. (1981): Relationship between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks- Administrative Science Quarterly.
110. OUCHI W.G.(1981): Theory Z, Reading, Addison-Wesley
111. PERROW CHARLES. (1997): Szervezetszociológia. Osiris kiadó Budapest
112. ROBBINS M. C. DE WALT, B. R. & PELTO, P. J. (1972/3): Climate and Behavior: A bicultural study. Journal of Cross-Cultural Psychology
113. SALAMONNÉ H. A. (2000): Jövőkép és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó, Budapest.
114. SCHEIN E. H. (1996). Culture: the missing concept in organization studies, ASQ
115. SCHEIN E. H.(1985). Organizational culture and leadership, Jossey – bass, San Francisco
116. SERGE M. (2002): Társadalomlélektan. Osiris kiadó Budapest
117. SIEHL, C. – MARTIN, J. (1984): The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture? In: J. G. Hunt et al: Leaders and managers: International Perspectives on managerial behavior and leadership Pergamon Press, New York
118. SLEVIN D. P. COVIN J.G. (1990): Juggling entrepreneurial And Organizational Structure. Ho To Your Act Together. Sloan Management Review
119. SMIRCICH L. (1983): Concepts of culture and organizational analysis, ASQ,
120. SPERBER D. (2001): A kultúra magyarázata. Osiris kiadó Budapest
121. STAW B. M., ROSS J. (1985): Stability int he Midst of Changr. A Dispositional Approach to Job Attitudes. Journal of Applied Psychology

122. SVÁB J. (1967): Biometriai módszerek a mezőgazdasági kutatásban. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
123. SZÉKELYI M. BARNA I. (2002): Túlélőkészlet az SPSS-hez Töbvváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára. Typotex kiadó, Budapest
124. SZIMA M. (2002): Management Function and the Implementation of Decision. „Tartamkísérletek, tájtermesztés, vidékfejlesztés” nemzetközi konferencia, II. kötet, Debrecen, Nyírlugos, Nyíregyháza, Livada.
125. SZINTAY I. (2000): Stratégiai menedzsment. Bíbor Kiadó, Miskolc.
126. TANKÓ Z. (2004): A vállalati kultúra vizsgálata az erdélyi tömbmagyarság körében. Vezetéstudomány 2004/2
127. TRICE H. M. BEYER J. M. (1993): Cultures of Work Organizations. Prentice Hall
128. TROMPENAARS F. (1993): Riding Waves of Culture. The Economist Books
129. VARGHA A. (2000): Matematikai statisztika pszichológiai, nyelvészeti és biológiai alkalmazásokkal. Pólya Kiadó, Budapest
130. VITÁNYI I.. (2002/6): A civilizáció és a kultúra paradigmái. Magyar tudomány
131. WESSELY A. (1998): A kultúra szociológiája. Osiris kiadó Budapest
132. WILLEM F. G. MASTENBROEK (1991): Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest.
133. WILLIAMS (1983/1998): Kultúra In. WESSELY A. (1998): A kultúra szociológiája Osiris kiadó Budapest

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet

SZERVEZETI KULTÚRA DIAGNOSZTIZÁLÁSA

Osztályozó kulcs a jelenleg létező kultúrában	Osztályozó kulcs a kívánatosnak tartott kultúrában
4 = Az uralkodó nézet	4 = Az Ön által legoptimálisabbnak tartott változat
3 = A másodszorban uralkodó nézet	3 = Az Ön által másodszorban optimálisnak tartott változat
2 = A kevésbé uralkodó nézet	2 = Az Ön által harmadszorban optimálisnak tartott változat
1 = A legkevésbé elterjedt nézet	1 = Az Ön által legkevésbé optimálisnak tartott változat

A
JELENLEG LÉTEZŐ KULTÚRÁBAN A
KÍVÁNATOSNAK TARTOTT KULTÚRÁBAN

1. A szervezet tagjaitól elvárják, hogy számukra a legfontosabb legyen:

- a.) a szervezetbeli felettesek vagy más magas posztion lévő emberek követelményeinek való megfelelés. _____
- b.) saját munkájuk teljesítése, az ezzel kapcsolatos dolgok körén belül maradás. _____
- c.) a feladat kihívásainak megfelelni, megtalálni azok elvégzésének legjobb módját. _____
- d.) munkatársakkal való együttműködés, szakmai és személyes problémák megoldása. _____

2. A szervezeten belül a jól haladók rendszerint azok, akik:

- a.) tudják, hogyan járjanak felettesük kedvében, képesek és hajlandók hatalmat és taktikát használni az előrejutásukhoz. _____
- b.) betartják a szabályokat, feladatkörükön belül maradnak, és igyekeznek helyesen végrehajtani a feladatokat. _____
- c.) szakmai hozzáértéssel, hatékonyan, erős hivatástudattal végzik a munkát. _____
- d.) szoros szakmai kapcsolatot építenek ki munkatársaikkal, azáltal, hogy együttműködésre készek, rugalmasak, gondoskodók. _____

3. A szervezet úgy bánt az egyénekkel, mint:

- a.) "saját meghosszabbított kezeivel", melyeknek ideje és energiája,
a hierarchia magasabb szintjén állók rendelkezésére áll. _____
- b.) "alkalmazottakkal", akik idejét és energiáját kölcsönös jogokkal
és kötelezettségekkel járó szerződésben vásárolta meg. _____
- c.) "társakkal" vagy egyenrangúakkal, akikkel együtt közös cél
elérése iránt el van kötelezve. _____
- d.) egy "családba" tartozó "barátokkal", akik szívesen vannak együtt,
gondoskodnak egymásról és támogatják egymást. _____

4. Az embereket leginkább befolyásoló, irányító tényezők:

- a.) a tekintéllyel járó posztokon lévő emberek, akik hatalmukat
jutalmak és büntetések adományozása által gyakorolják. _____
- b.) a rendszerek, szabályok, szabályzatok, melyek rögzítik mit
hogyan tegyenek. _____
- c.) saját elkötelezettségük a szervezet céljainak elérése iránt. _____
- d.) saját törekvésük, hogy elfogadtassák magukat és jól
beilleszkedjenek a "team"-be. _____

5. A döntéshozási folyamatok jellemzője/jellemzői:

- a.) a magasabb szintekről jövő utasítások, parancsok,
rendelkezések. _____
- b.) ragaszkodás a hivatalos eljárási módokhoz, a döntés-
hozatali irányelvekhez. _____
- c.) a cselekvés helyszínén, "azon melegében" hozott
döntések. _____
- d.) a döntés elfogadtatását, a támogatás megnyerését
szolgáló konszenzus alkalmazása. _____

6. Az állások, feladatok odaítélésének alapja:

- | | | |
|--|-------|-------|
| a.) a hatalmi pozíciókban lévő személyes nézetei, értékrendje,
elvárásai. | _____ | _____ |
| b.) a szervezet igényei és tervei, a rendszer szabályai
(rangidősség, képzettség). | _____ | _____ |
| c.) a munkakör követelményeinek és az egyének érdekeinek,
képességeinek összehangolása. | _____ | _____ |
| d.) az egyének személyes preferenciái, és a haladás, fejlődés
iránti igényük. | _____ | _____ |

7. Az alkalmazottaktól megkövetelt tulajdonságok:

- | | | |
|--|-------|-------|
| a.) szorgalmas, előzékeny, engedelmes és hűen képviseli annak
érdekeit, akinek elszámolással tartozik. | _____ | _____ |
| b.) felelősségteljes és megbízható, munkaköre feladatait teljesíti,
és ügyel arra, hogy kerülje az olyan viselkedést, mellyel meg-
ütkezést, vagy zavart okozhat felettesének. | _____ | _____ |
| c.) ambiciózus, rendelkezik a megfelelő képesítéssel, a feladat
elvégzése érdekében hajlandó önálló kezdeményezésre; ha
szükséges, a jó eredményért hajlandó felettese véleményével
nem egyező véleményt is képviselni. | _____ | _____ |
| d.) jó csapattag, segítőkész, együttműködésre kész, jól
kijön másokkal. | _____ | _____ |

8. A vezető/felettes legyen:

- | | | |
|--|-------|-------|
| a.) szilárd, határozott, de korrekt. | _____ | _____ |
| b.) nem személyeskedő, korrekt, tekintélyét nem használja
a saját előnyére. | _____ | _____ |
| c.) demokratikus felfogású, hajlandó az elvégzendő feladathoz
a beosztottak ötleteit is elfogadni. | _____ | _____ |
| d.) segítőkész, szorgalmas, foglalkozik az ellenőrzése alatt
álló személyes gondjaival és igényeivel. | _____ | _____ |

9. Elfogadottnak tekintik, ha valaki megmondja másnak mit kell tenni, ha:

- a.) neki van több hatalma, tekintélye a szervezetben,
ha tartanak tőle. _____
- b.) ez benne foglaltatik a munkaköröként megjelölt kötelezettségek
körébe. _____
- c.) elmélyültebb tudással, szakértelemmel rendelkezik, amit átad
a másik személynek, ily módon útmutatást, eligazítást ad annak
a feladat kivitelezéséhez. _____
- d.) a másik személy kéri segítségét, útmutatását, tanácsadását. _____

10. A munkára való motiváció elsősorban annak az eredménye, hogy:

- a.) az emberek reménykednek a jutalomban, félnek a büntetéstől,
vagy pedig személyes lojalitást éreznek feletteseik iránt. _____
- b.) a dolgozók egyetértenek a “tisztességes bérért tisztességes
munkát” elvével. _____
- c.) az emberekben erős késztetés van a teljesítményre, az alkotásra,
az újításra, és a többiek felől érkező nyomás is késztetés
számukra, hogy hozzájáruljanak a szervezet sikeréhez. _____
- d.) az emberek megfelelő munkakapcsolatokat akarnak kialakítani
és fenntartani, és segíteni akarnak másoknak. _____

11. A munkacsoportok, osztályok egymáshoz fűződő viszonya rendszerint:

- a.) rivalizálással jellemezhető, melynek keretében mindenki a maga érdekét keresi, és csak akkor segít a másinak, ha ennek saját számára is előnyös következményét látja. _____
- b.) az egymás iránti közömbösséggel jellemezhető, melynek keretében mindenki csak annyiban segít a másinak, amennyiben az neki is kényelmes vagy ha magasabb szintről érkező utasításra teszi. _____
- c.) az együttműködésre való készséggel jellemezhető a közös célok elérése érdekében. Az emberek rendszerint hajlandóak átlépni a szervezeti osztályok – a bürokrácia által megszabott – határait, ha ezzel a feladat kivitelezéséhez járulnak hozzá. _____
- d.) barátságos, és más csoportok kéréseire segítőkészen és figyelmesen reagálnak. _____

12. A csoportok és személyek között fellépő nézeteltéréseket rendszerint:

- a.) magasabb poszton lévő emberek rendezik. _____
- b.) szabályokra, rendtartásokra és a hatalom és felelősség formális definícióira való hivatkozással elkerülik. _____
- c.) megbeszéléssel rendezik, melynek célja az érintett szakmai kérdésekre a lehető legkedvezőbb megoldás megvalósítása. _____
- d.) a munkatársak közti jó viszony fontosságát szem előtt tartva és a sértődés veszélyét minimálisra csökkentve kezelik. _____

13. A szervezet a falain kívül eső tágabb környezetet úgy fogja fel, mint:

- a.) egy vadont, amelyben a szervezet másokkal versenyben harcot vív a fennmaradásért. _____
- b.) egy szabályos rendszert, melyben a viszonyokat rendtartások és struktúrák szabályozzák és mindenkitől elvárják a fennálló rendhez való alkalmazkodást. _____
- c.) a kiválóságért folytatott versengést, melyben a termelékenységet, minőséget, újítást siker koronázza. _____
- d.) egymástól kölcsönösen függő részek együttesét, melyben a közös érdekek a legfontosabbak. _____

14. Ha a szabályok, módszerek, rendtartások a tevékenységre akadályozólag hatnak:

- a.) az emberek megszegik azokat, ha van elég befolyásuk a kiskapuk használatára, vagy ha azt hiszik, megússzák rajtakapás nélkül. _____
- b.) általában betartják őket, vagy megtalálják a módját, hogy kapjanak engedélyt az azoktól való eltérésre, vagy azok megváltoztatására. _____
- c.) többnyire figyelmen kívül hagyják vagy megkerülik azokat, a feladat jobb végrehajtása, a munka sikere érdekében. _____
- d.) segítik egymást ezek figyelmen kívül hagyásában vagy elferdítésében, ha úgy érzik, hogy ezek igazságtalanok, vagy felesleges nehézségeket okoznak. _____

15. A szervezetbe újonnan bekerülő személyeknek meg kell tanulniuk:

- a.) kinek van valódi befolyása; ki mozdíthatja elő a dolgok
menetét, és ki akadályozhatja azt; ki segítheti vagy akadályozhatja
őket; kinek a megbántását kell lehetőleg elkerülni; melyek azok a
normák (íratlan szabályok), amelyeket tanácsos betartani, ha nem
akarnak bajt előidézni. _____
- b.) a hivatalos szabályokat és szabályzatokat, és azt, hogy hogyan
alkalmazkodjanak azokhoz; hogyan maradjanak munkakörük
hivatalos korlátaín belül. _____
- c.) mely források állnak rendelkezésükre, segítségül feladatuk
elvégzéséhez; jó kezdeményező készséggel alkalmazni
ismereteiket és képzettségüket. _____
- d.) hogyan működjenek együtt a többiekkel; hogyan legyenek
jó csapattagok; hogy fejlesszenek ki jó munkatársi viszonyt
másokkal. _____

MUNKAHELYI ATTITŰD VIZSGÁLAT

A. AZ ALÁBBI KÉRDÉSEK A VÁLLALATTAL KAPCSOLATOS VÉLEMÉNYEKRE VONATKOZNAK.

1. Mióta dolgozik Ön a jelenlegi munkahelyén?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ -2 év
- ☐ 3-5 év
- ☐ 6-15 év
- ☐ 16- év

2. Miért választotta munkahelyéül ezt a szervezetet?

Kérem rangsorolja az alábbi állításokat 1,2,3,4.... 1=legfontosabb

- ☐ Jobb a fizetés, mint máshol
- ☐ Jobbak a munkakörülmények, mint máshol
- ☐ Biztos munkahelynek tűnt
- ☐ Nem volt más lehetőségem
- ☐ Érdekes volt a felkínált munka
- ☐ Jó a munka időbeosztása
- ☐ Egyéb
- ☐ nem tudom

Rangsorolja az állításokat

3. Hogyan érzi magát jelenleg a munkahelyén?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ nagyon jól
- ☐ jól
- ☐ közömbösen („elvagyok itt”)
- ☐ változóan
- ☐ rosszul
- ☐ nagyon rosszul
- ☐ nem tudom eldönteni

4. Amennyiben nem érzi jól magát jelenleg a munkahelyén, úgy annak mi a legfőbb oka?

Kérem rangsorolja az alábbi állításokat 1,2,3,4.... 1=legfontosabb

- ☐ nem megfelelők a munkahelyi fizikai körülmények
- ☐ elavultak a munkaeszközök
- ☐ nem megfelelő a kapcsolat a munkatársakkal
- ☐ nem megfelelő a kapcsolat a vezetőkkel
- ☐ nem jó a munka időbeosztása
- ☐ kevés a fizetés
- ☐ bizonytalan a vállalat jövője
- ☐ nincsenek előrejutási lehetőségek
- ☐ nem érdekes a munka, amelyet végzek
- ☐ nincs fejlődési, tanulási lehetőség
- ☐ egyéb:
- ☐ nem tudom

Rangsorolja az állításokat!

5. Mely területeken érzi úgy, hogy a legtöbbet nyújtja az Ön számára jelenlegi munkahelye?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ Biztos munkahelyem lesz hosszútávon
- ☐ Jó jövedelmi lehetőséget biztosít számomra
- ☐ Jó előrelépési esélyeket nyújt
- ☐ Szakmai tapasztalatok megszerzéséhez segít
- ☐ Szakmai elismertséget szerezhetek
- ☐ Jó a közösség
- ☐ Ugródeszkának tekintem
- ☐ Semmiben
- ☐ Egyéb, és pedig

Több válasz is megjelölhető!

6. Az Ön véleménye és tapasztalatai szerint milyen módon lehet leginkább előrejutni a vállalatnál?
Kérem, válassza ki az alábbi szempontok közül a **három** legfontosabbat, és állítsa azokat rangsorba 1-3-ig!

- ☐ Szakmai tudás
- ☐ Iskolai végzettség
- ☐ Szerzett tapasztalatok
- ☐ Életkor
- ☐ Jó szakmai kapcsolatok
- ☐ Jó emberi kapcsolatok
- ☐ Munkateljesítmény
- ☐ Többféle feladat ellátása
- ☐ Túlórák
- ☐ egyéb, éspedig.....
- ☐ nem tudom

7. Milyennek ítéli meg a saját előrejutási esélyeit a szervezeten belül?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ sok esélyem van az előrejutásra
- ☐ kevés esélyem van az előrejutásra
- ☐ semmi esélyem az előrejutásra
- ☐ nem tudom

8. Személyes jellegű problémáinak megoldásában mennyire számíthat a munkahely támogatására?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ maximálisan számíthatok
- ☐ többnyire számíthatok
- ☐ esetenként számíthatok
- ☐ kismértékben számíthatok
- ☐ egyáltalán nem számíthatok
- ☐ nem tudom

9. Ha most munkahelyet választhatna, újra azt a szervezetet választaná-e?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ igen
- ☐ nem
- ☐ nem tudom

B. AZ ALÁBBI KÉRDÉSEK A VÉGZETT MUNKÁVAL KAPCSOLATOSAK.**1. Megfelel-e az a munka, amelyet jelenleg végez az Ön szakképzettségének?**

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ igen
☐ részben
☐ nem
☐ nem tudom

2. Hogyan tudná jellemezni az Ön által jelenleg végzett munkát annak nehézsége szerint?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et! 1=nagyon könnyű, 5= nagyon nehéz

1 2 3 4 5

3. Megfelelőnek tartja –e munkaidő beosztását?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ igen
☐ részben
☐ nem
☐ nem tudom

4. Munkájával kapcsolatban gyakorta ki van-e téve annak, hogy:

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ veszélyes munkát kap
☐ egészségére káros munkát kap
☐ képességeit, tudását alig kihasználó munkát kap
☐ képességeit, tudását meghaladó munkát kap
☐ sértő, megalázó munkát kap
☐ szabálytalan munkavégzést kell ellátnia

Több válasz is megjelölhető!

5. Az a munka, amelyet Ön végez...

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ lélektelen robot
☐ nem nyújt örömet
☐ rutinszerű
☐ olyan, mint a legtöbb
☐ kedvvel végezhető
☐ nagyon sok örömet nyújt

Egy válasz jelölhető meg!

6. Munkája végzésekor jelentenek-e az alábbiak problémát?Kérjük, 1-7-ig osztályozza az alábbi állításokat, **1** = egyáltalán nem jelent problémát; **7** = komoly problémát jelent!

1.	A munkából adódó fizikai megterhelés	1	2	3	4	5	6	7
2.	A munkából adódó pszichés megterhelés	1	2	3	4	5	6	7
3.	A megfelelő tárgyi eszközök hiánya	1	2	3	4	5	6	7
4.	A megfelelő tájékoztatás hiánya	1	2	3	4	5	6	7
5.	Munkatársi konfliktusból adódó megterhelés	1	2	3	4	5	6	7
6.	A munkahelyi környezet színvonala	1	2	3	4	5	6	7
7.	Rossz munkahelyi légkör	1	2	3	4	5	6	7
8.	Rossz kapcsolat a vezetővel	1	2	3	4	5	6	7

7. Van-e Önnek munkája során közvetlen kapcsolata külső partnerekkel?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ igen

[] nem

8. Kérem, értékelje az alábbi állításokat 1-7-ig aszerint, hogy milyen mértékben fontosak az Ön életében.

1 = egyáltalán nem fontos, 7 - nagyon fontos. Mindegyik lehetőségre válaszoljon!

Azért dolgozom, mert/hogy:

1.	Megvalósítom önmagam	1	2	3	4	5	6	7
2.	Emberekkel legyek együtt	1	2	3	4	5	6	7
3.	Szeretem a munkámat	1	2	3	4	5	6	7
4.	Eltartsam magamat, családomat	1	2	3	4	5	6	7
5.	Pénzt keressek	1	2	3	4	5	6	7

9. Mennyire elégedett Ön jelenlegi munkakörnyezetével?

[] teljes mértékben
[] részben
[] egyáltalán nem
[] nem tudom

10. Mennyire elégedett a munkahelyén az alábbi tényezőkkel?

Kérjük, értékelje az állításokat 1-7-ig.

1.-nagyon elégedetlen, 7.-nagyon elégedett

1.	A munkahelyi környezet komfortossága	1	2	3	4	5	6	7
2.	Tisztálkodási feltételek	1	2	3	4	5	6	7
3.	A munkavégzéshez biztosított eszközök mennyisége	1	2	3	4	5	6	7
4.	A biztonságos munka feltételei	1	2	3	4	5	6	7
5.	Fizetés mértéke	1	2	3	4	5	6	7
6.	Béren kívüli juttatások	1	2	3	4	5	6	7
9.	A munkájával kapcsolatos információk elérhetősége	1	2	3	4	5	6	7
10.	A munkájával kapcsolatos információk időbeli érkezése	1	2	3	4	5	6	7
11.	A szükséges információk megléte munkavégzésével kapcsolatban	1	2	3	4	5	6	7
12.	A vezetés felkészültsége	1	2	3	4	5	6	7
13.	Az eredményes munkavégzés vezetői általi elismerése	1	2	3	4	5	6	7

11. Munkahelyi környezetében melyek azok a tényezők, amelyeken Ön szerint változtatni, javítani kéne?

[] Munkahelyi környezet tisztasága, higiéniai tényezők
[] Munkahelyi környezet komfortossága
[] Munkahelyi környezet technikai felszereltsége
[] Munkaeszközök korszerűsítése
[] Több hely (helyiség) biztosítása a munkatársaknak
[] Egyéb:
[] Nem tudom

Több válasz is megjelölhető!

C. AZ ALÁBBI KÉRDÉSEK A MUNKATÁRSOK EGYMÁS KÖZÖTTI KAPCSOLATAIVAL FOGLALKOZNAK.

1. Milyen a kapcsolata közvetlen munkatársaival?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

☐ nagyon jó ☐ jó ☐ közömbös ☐ rossz ☐ nagyon rossz

2. Munkatársai hogyan viszonyulnak Önhöz?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

☐ Befogadnak
☐ Tisztelnek
☐ Becsülnek
☐ Megbízhatnak bennem
☐ Távolságtartóak velem szemben
☐ Lenéznek
☐ Kiközösítenek
☐ egyéb, és pedig.....
☐ nem tudom

Több válasz is megjelölhető!

3. Munkahelyi problémáit kinek tudja elmondani, kivel tudja megbeszélni?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

☐ főnökkel
☐ munkatársakkal
☐ családtaggal
☐ baráttal
☐ egyéb és pedig.....

Több válasz is megjelölhető!

4. Van-e olyan meghatározó munkatársi kapcsolata, amely mára baráti kapcsolattá alakult?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

☐ van
☐ nincs
☐ nem tudom

5. Milyen a kapcsolata a más szakterületen dolgozó munkatársaival?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

☐ nagyon jó ☐ jó ☐ közömbös ☐ rossz ☐ nagyon rossz ☐ nincs kapcsolat

6. Milyen a kapcsolata a központi szervezeti egység munkatársaival?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

☐ nagyon jó ☐ jó ☐ közömbös ☐ rossz ☐ nagyon rossz ☐ nincs kapcsolat

7. Az Ön megítélése szerint mi jellemzi a vállalatban belüli szervezeti egységek közötti kapcsolatokat?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

☐ együttműködés
☐ konfliktusok
☐ versengés
☐ egymás segítése
☐ elzárkózás
☐ kiszolgáltatottság, függőség
☐ nem tudom megítélni

Több válasz is megjelölhető!

8. Hány órát tölt el havonta munkatársaival a munkahelyen kívül:

Kérem, a megfelelő számot írja a négyzetekbe!

--	--

(Amennyiben a beírni kívánt óraszám kevesebb tíznél, a következőképpen tüntesse fel: 01=1 óra stb., csak egész számokat írjon be!)

D. AZ ALÁBBI KÉRDÉSEK A BEOSZTOTTAK ÉS A VEZETÉS KAPCSOLATÁRA VONATKOZNAK.

1. Milyen az Ön kapcsolata a közvetlen felettesével?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

☐ nagyon jó ☐ jó ☐ közömbös ☐ rossz ☐ nagyon rossz

2. Amennyiben rossz nagyon rossz vagy közömbös a kapcsolata közvetlen felettesével, úgy annak Ön szerint mi az oka?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ személyes konfliktusok
- ☐ nem egyértelműek a főnököm elvárásai
- ☐ nehezen teljesíthetők a főnököm utasításai
- ☐ nem elégedett a teljesítményemmel
- ☐ nem megfelelő a kommunikáció közöttünk
- ☐ a főnököm túl szigorú
- ☐ igazságtalan döntéseket hoz
- ☐ egyéb:
- ☐ nem tudom

Több válasz is megjelölhető!

3. Amennyiben jó a kapcsolata közvetlen főnökével, úgy annak Ön szerint mi lehet az oka?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ emberileg megértjük egymást
- ☐ tiszták, világosak az elvárások és a feladatok
- ☐ meg tudjuk beszélni a problémákat
- ☐ a főnököm lojális a beosztottaival
- ☐ a főnök rugalmas
- ☐ igazságos döntéseket hoz
- ☐ egyéb:
- ☐ nem tudom

Több válasz is megjelölhető!

4. Milyen tulajdonságokkal rendelkező vezetőt látna szívesen főnökéül??

Kérem, válassza ki az alább felsoroltak közül a **három** legfontosabb tulajdonságot, és fontosságuk szerint állítsa azokat 1-3-ig sorrendbe!

- ☐ magas szintű szaktudással rendelkezik
- ☐ nagy szakmai tapasztalattal bír
- ☐ jól ismeri a vállalat működését
- ☐ magasan képzett /szakmai, vezetői ismeretek alkalmazása /
- ☐ érzékeny az emberek problémáira, odafigyel az emberekre
- ☐ közvetlen az emberekkel, megtalálja velük a megfelelő hangot
- ☐ egyenlően bánik az emberekkel
- ☐ határozott
- ☐ lojális
- ☐ van humorérzéke
- ☐ intelligens
- ☐ rugalmas
- ☐ következetes
- ☐ számonkérő

5. Az előző kérdésben Ön által kiválasztott tulajdonságok mennyire illenek az Ön közvetlen felettesére?

- ☐ teljes mértékben
- ☐ részben
- ☐ egyáltalán nem
- ☐ nem tudom

6. Az Ön munkahelyén jellemző-e az, hogy a vezetők megkérdezik a beosztottak véleményét, javaslatait, rákérdeznak problémáikra?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ igen, gyakran
- ☐ igen, ritkán
- ☐ nem, soha
- ☐ nem tudom

7. Az alább felsoroltak közül Ön mely csatornán keresztül jut a céggel kapcsolatos információkhoz?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ érdekképviselői szervezetek
- ☐ termelési értekezlet
- ☐ csoport értekezlet
- ☐ folyosói informális csatorna
- ☐ üzemi tanács
- ☐ egyéb:

8. Mennyire tartja az információszerezés csatornáit hatékonyak a munkavégzés szempontjából?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ teljes mértékben
- ☐ részben
- ☐ egyáltalán nem
- ☐ nem tudom

9. Mennyire érzi, tapasztalja azt, hogy a vezetők figyelembe veszik a dolgozók által felvetett javaslatokat, problémákat?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ teljes mértékben
- ☐ részben
- ☐ egyáltalán nem
- ☐ nem tudom

10. Kérjük, véleményezze az alábbi állításokat 1-7-ig, az 1-es jelentse a legkedvezőtlenebb véleményt, az 7-es a legpozitívabb véleményt az adott kérdésre vonatkozóan!

1.	Milyennek értékeli a munkahelyi fegyelmet?	1	2	3	4	5	6	7
2.	Megfelelőek –e a technológiai fejlesztések a vállalatnál?	1	2	3	4	5	6	7
3.	Mennyire világosan megfogalmazott az Ön számára, hogy munkájával kapcsolatban mit várnak el Öntől személy szerint?	1	2	3	4	5	6	7
4.	Milyennek értékeli közvetlen munkacsoportjában az együttműködést?	1	2	3	4	5	6	7
5.	Milyennek értékeli az egyes részlegek, csoportok közötti együttműködést?	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mennyire tapasztal konfliktusokat a cégnél?	1	2	3	4	5	6	7
7.	A konfliktusok megoldását eredményesnek tartja -e?	1	2	3	4	5	6	7
8.	Általánosságban hogyan jellemezné a vezetők – beosztottak viszonyát?	1	2	3	4	5	6	7
9.	Ön szerint milyen a dolgozók hangulata a cég jövőjével kapcsolatosan?	1	2	3	4	5	6	7
10.	Ön személy szerint hogyan ítéli meg a cég jövőjét az elkövetkező években?	1	2	3	4	5	6	7
11.	Véleménye szerint milyen a cég külsőmegítélése?	1	2	3	4	5	6	7

E. AZ ITT KÖVETKEZŐ KÉRDÉSBLOKK A VÁLLALAT TÖRTÉNELMÉVEL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEKET TARTALMAZ.

1. Ismeri-e Ön a vállalat múltját, történetét, hagyományait?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ igen
- ☐ részben
- ☐ nem
- ☐ nem tudom

2. Ismeri-e Ön a vállalat jelenét, problémáit, eredményeit?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ igen
- ☐ részben
- ☐ nem
- ☐ nem tudom

3. Ismeri-e Ön a vállalat jövőjére vonatkozó elképzeléseket, terveket?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ igen
- ☐ részben
- ☐ nem
- ☐ nem tudom

4. Azonosul-e Ön a vállalat jövőképével?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ igen
- ☐ részben
- ☐ nem
- ☐ nem tudok vele azonosulni

5. Ismeri-e Ön a vállalat jövőjére vonatkozó stratégiai elképzeléseket?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ igen
- ☐ részben
- ☐ nem
- ☐ nem ismerem

6. Egyetért-e Ön a vállalat Küldetésnyilatkozatával?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ igen
- ☐ részben
- ☐ nem
- ☐ nem értek vele egyet

7. Szokott-e a vállalat kulturális, szabadidős stb. rendezvényeket szervezni a dolgozói számára?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ igen
- ☐ nem
- ☐ nem tudom

8. Amennyiben vannak a vállalaton belül ilyen rendezvények, úgy Ön részt szokott-e venni ezeken?
Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ igen, rendszeresen
☐ igen, esetenként
☐ nem, soha
☐ nem tudom

9. Ha az előző kérdésnél a „nem, soha” választ jelölte meg, akkor ennek mi az oka?
Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ nincs rá időm
☐ rossz tapasztalataim vannak az ilyen rendezvényekről
☐ alig vannak ilyen rendezvények
☐ túl későn kapok információt ezekről a rendezvényekről
☐ nagyon zártkörűek a rendezvények
☐ nem érzem jól magam ebben a társaságban
☐ egyéb:

Több válasz is megjelölhető!

10. Kérjük értékelje az alábbi állításokat 1-7-ig aszerint, hogy milyen mértékben fontosak az Ön életében.

1 = egyáltalán nem fontos, 7 - nagyon fontos. Mindegyik lehetőségre válaszoljon!

Azért dolgozom, mert/hogy:

1.	Megvalósítom önmagammat	1	2	3	4	5	6	7
2.	Emberekkkel legyek együtt	1	2	3	4	5	6	7
3.	Szeretem a munkámat	1	2	3	4	5	6	7
4.	Eltartsam magamat, családomat	1	2	3	4	5	6	7
5.	Pénzt keressek	1	2	3	4	5	6	7

11. Kérjük, értékelje az alábbi állításokat 1-7-ig aszerint, hogy milyen mértékben jellemző Önre.

1 = egyáltalán nem jellemző, 7 = teljes mértékben jellemző

Kérem mindegyik lehetőségre válaszoljon!

1.	Szívesebben dolgozom egyedül, mint társaságban	1	2	3	4	5	6	7
2.	Váratlan helyzetekben elbizonytalanodom	1	2	3	4	5	6	7
3.	Szívesen fektetek energiát a munkámba	1	2	3	4	5	6	7
4.	Sikerre van szükségem ahhoz, hogy úgy érezzem jól dolgozom	1	2	3	4	5	6	7
5.	Keresem a tekintéllyel, hatalommal járó helyzeteket	1	2	3	4	5	6	7
6.	Kész vagyok túlórázni	1	2	3	4	5	6	7
7.	Fontosnak tartom a szakmai hírnév megszerzését	1	2	3	4	5	6	7
8.	Igénylem hogy mindig egyértelműen megfogalmazott feladatot kapjak	1	2	3	4	5	6	7
9.	Fontos számomra hogy saját ötleteimet előadjam, megvalósítsam	1	2	3	4	5	6	7
10.	Fontos számomra hogy a munkával kapcsolatos észrevételeimet figyelembe vegyék	1	2	3	4	5	6	7

12. Kérjük, véleményezze az alábbi állításokat 1-7-ig, az 1-es jelentse a legkedvezőtlenebb véleményt, az 7-es a legpozitívabb véleményt az adott kérdésre vonatkozóan!

1.	Mennyire ismert Ön által a cég jelenlegi helyzete, problémái, lehetőségei?	1	2	3	4	5	6	7
2.	Mennyire ismertek az Ön számára a cég jövőjével kapcsolatos elképzelések?	1	2	3	4	5	6	7
3.	Mennyire világosan megfogalmazott az Ön számára, hogy munkájával kapcsolatban mit várnak el Öntől személy szerint?	1	2	3	4	5	6	7
4.	Milyennek értékeli közvetlen munkacsoportjában az együttműködést?	1	2	3	4	5	6	7

5.	Milyennek értékeli az egyes részlegek, csoportok közötti együttműködést?	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mennyire tapasztal konfliktusokat a cégnél?	1	2	3	4	5	6	7
7.	A konfliktusok megoldása a kölcsönösség elvén történik?	1	2	3	4	5	6	7
8.	Általánosságban mi jellemzi a vezetők – beosztottak viszonyát?	1	2	3	4	5	6	7
9.	Ön szerint milyen a dolgozók hangulata a cég jövőjével kapcsolatosan?	1	2	3	4	5	6	7
10.	Mennyire tapasztalja munkatársai körében, hogy féltik az állásukat?	1	2	3	4	5	6	7
11.	Ön személy szerint mennyire tart attól hogy elveszítheti állását?	1	2	3	4	5	6	7
12.	Milyennek ítéli a cégnél az előrejutási lehetőségeket?	1	2	3	4	5	6	7
13.	Ön személy szerint hogyan ítéli meg a cég jövőjét az elkövetkező években?	1	2	3	4	5	6	7
14.	Véleménye szerint milyen a cég külső megítélése?	1	2	3	4	5	6	7

13. Mennyire elégedett az alábbi kijelentésekkel?

Kérem értékelje az állításokat 1- 7-ig:

1. nagyon elégedetlen -7. nagyon elégedett

1.	A munkahelyi környezet komfortossága	1	2	3	4	5	6	7
2.	A munkahely által nyújtott stabilitás	1	2	3	4	5	6	7
3.	Tisztálkodási feltételek	1	2	3	4	5	6	7
4.	Kulturális és sport lehetőségek	1	2	3	4	5	6	7
5.	Hagyományok ápolása	1	2	3	4	5	6	7
6.	Munkavégzéshez biztosított eszközök	1	2	3	4	5	6	7
7.	A biztonságos munka feltételei	1	2	3	4	5	6	7
8.	Béren kívüli juttatások	1	2	3	4	5	6	7
9.	Az anyagi elbírálás és a nyújtott teljesítmény arányossága	1	2	3	4	5	6	7
10.	Az anyagi elbírálás és a beosztás viszonya	1	2	3	4	5	6	7
11.	A munkatársak közötti személyes kapcsolatok	1	2	3	4	5	6	7
12.	A szervezet céljairól való tájékoztatás	1	2	3	4	5	6	7
13.	A legújabb szakmai publikációk hozzáférhetősége	1	2	3	4	5	6	7
14.	Etikus magatartás jellemző a munkatársak kapcsolatában	1	2	3	4	5	6	7

14. Az alábbi állítások értékelésével a vezetéssel való elégedettségét szeretnénk vizsgálni. Kérjük véleményezze az alábbi állításokat 1-7-ig, az 1-es jelentse a legkedvezőtlenebb véleményt, az 7-es a legpozitívabb véleményt az adott kérdésre vonatkozóan!

1.	A felsővezetői irányítás határozottsága, következetessége	1	2	3	4	5	6	7
2.	A személyzeti döntések kölcsönös érdekeken alapulnak	1	2	3	4	5	6	7
3.	A munkatársak bevonása a döntések meghozatalába	1	2	3	4	5	6	7
4.	A munkatársak véleményének figyelembe vétele	1	2	3	4	5	6	7
5.	A munkavégzéshez szükséges információk megfelelő időben való eljuttatása a munkatársakhoz	1	2	3	4	5	6	7
6.	A vezetői elvárások egyértelműsége a munkavégzés során	1	2	3	4	5	6	7
7.	A teljesítmények értékelésének objektivitása	1	2	3	4	5	6	7
9.	Az értékelés személyre szabottsága	1	2	3	4	5	6	7
9.	A munkavégzéssel kapcsolatos kérdésekre kapott válaszok pontossága, egyértelműsége	1	2	3	4	5	6	7
10.	A munkavégzéssel kapcsolatos visszajelzések rendszeressége	1	2	3	4	5	6	7
11.	A cég törekvése a munkatársak továbbképzésére	1	2	3	4	5	6	7
12.	A vezetői munka megbecsültsége	1	2	3	4	5	6	7

15. Az alábbi kérdések a cégen belüli társas viszonyok felmérésére szolgálnak. Kérjük, hogy az állítások mellett a megfelelő helyre tegyen x-et!

		Alacsony	Közepes	Magas
1.	Az itt dolgozó emberek megpróbálnak barátságot kötni egymással és szoros kapcsolatot kialakítani.			
2.	Az itt dolgozó emberek jól kijönnek egymással.			
3.	A mi csoportunkban dolgozó emberek munkahelyen kívül is tartják a kapcsolatot.			
4.	Az itt dolgozó emberek valóban kedvelik egymást.			
5.	Ha bárki is elmegy a csoportból, továbbra is tartjuk vele a kapcsolatot.			
6.	Az itt dolgozó emberek segítik egymást, mert jól kijönnek egymással.			
7.	Az itt dolgozó emberek gyakran megosztják egymással magánéletük problémáit.			

16. Az alábbi kérdések a cégen belüli szolidaritás szintjének feltérképezésére szolgálnak. Kérjük, hogy az állítások mellett a megfelelő helyre tegyen x-et!

		Alacsony	Közepes	Magas
1.	A csoportunk tagjai megértik és elfogadják a cég üzleti céljait.			
2.	A közös munkánk hasznos és produktív.			
3.	A csoportunk keményen dolgozik a jó teljesítmény eléréseért.			
4.	A mi csoportunk nagyon győzni akar.			
5.	Ugyanazokat a stratégiai célokat követjük.			
6.	Tudjuk, hogy mit is jelent ma a „verseny“.			

F. SZEMÉLYI BLOKK

1. Mi az Ön jelenlegi beosztása a vállalatnál?

- ☐ vezető
- ☐ középvezető
- ☐ betanított munkás
- ☐ szakmunkás
- ☐ szellemi alkalmazott

2. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ 8 általánosnál kevesebb
- ☐ 8 általános ☐ általános iskolai végzettségre épülő tanfolyami képesítés
- ☐ szakmunkásképző, szakiskola
- ☐ szakközépiskola
- ☐ gimnázium
- ☐ technikus minősítés
- ☐ főiskolai oklevél
- ☐ egyetemi oklevél

3. Az Ön születési éve

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ - 1945
- ☐ 1946 - 1955
- ☐ 1956 - 1965
- ☐ 1966 - 1975
- ☐ 1976 - 1984
- ☐ 1985 -

4. Az Ön lakóhelye:

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ megyeszékhely
- ☐ város
- ☐ község

5. Az Ön neme:

Kérem, a megfelelő válasz mellé helyezzen X-et!

- ☐ Férfi
 - ☐ Nő
-

Segítségét köszönjük!

ÁBRA- ÉS TÁBLÁZATJEGYZÉK

Táblázatok:

1. táblázat: Kluckhohn hat alapvető kulturális orientációja
2. táblázat: Hall: alacsony és magas kontextusú kultúrák jellegzetességei
3. táblázat: Az organikus és Mechanikus kultúrák összehasonlítása
4. táblázat: HARRISON szervezeti kultúra típusai
5. számú. táblázat: Az akkulturáció végrehajtási módjai
6. táblázat: Individualizmus-Kollektívizmus jellemzői saját csoport tekintetében
7. táblázat: Individualizmus-Kollektívizmus jellemzői társas viselkedés tekintetében
8. táblázat: A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata
9. táblázat: A vizsgálatban megkérdezettek születési idejének, és a munkahelyi beosztásnak kapcsolata
10. táblázat: A vizsgálatban megkérdezettek munkahelyen eltöltött idejének, és a munkahelyi beosztásnak kapcsolata
11. táblázat: A jelenlegi szervezeti kultúra és a szervezetek méretének eredményei
12. táblázat: A kívánatos szervezeti kultúra és a szervezetek méretének átlagai
13. táblázat: Beosztás szerinti elemzések egyszerű egytényezős varianciaanalízissel
14. táblázat: Életkor szerinti elemzések egyszerű egytényezős varianciaanalízissel
15. táblázat: A szervezetben eltöltött idő szerinti elemzések egyszerű egytényezős varianciaanalízissel
16. táblázat: Iskolai végzettség szerinti elemzések egyszerű egytényezős varianciaanalízissel
17. táblázat: A kívánatos szervezeti kultúra dimenziók legmagasabb értékei
18. táblázat: A szervezeti kultúra jelenlegi és kívánatos értékeinek különbségei
19. táblázat: A szervezeti kultúra kívánatos értékeinek legalacsonyabb dimenziói
20. táblázat: Általános munkavégzéshez kapcsolódó attitűd átlagos értékei a „jellemző” csoportok összehasonlításában.
21. táblázat: A munkavégzés során előforduló problémák átlagértékei a „jellemző” csoportok tekintetében.
22. táblázat: A munkahelyi attitűd domináns értékei a „jellemző” csoportok esetében.
23. táblázat: A kívánatos főnök tulajdonságai
24. táblázat: Szervezeti méret szerinti elemzések egyszerű egytényezős varianciaanalízissel
25. táblázat: A szükségletek kielégítésének mértéke

Ábrák:

1. ábra: A kultúra sajátosságai és a vezetés kapcsolata
2. ábra: SCHEIN E.H. a kultúra rétegeinek tagozódása
3. ábra: A Cameron-Quinn-féle szervezeti kultúra típusok
4. ábra: Az akkulturációt befolyásoló tényezők
5. ábra: A kutatási program struktúrája
6. ábra: A vizsgálatba bevont szervezetek működési forma szerinti megoszlása

7. *ábra*: A vizsgálatba bevont megkérdezettek, szervezeti létszám szerinti megoszlása
8. *ábra*: A vizsgálatba bevont szervezetek termelési ágak szerinti megoszlása
9. *ábra*: A vizsgálatban megkérdezett válaszadók munkahelyen eltöltött idő szerinti megoszlása
10. *ábra*: A vizsgálatban megkérdezettek életkor szerinti megoszlása
11. *ábra*: A vizsgálatban megkérdezettek beosztás szerinti megoszlása
12. *ábra*: A vizsgálatban megkérdezettek iskolai végzettség szerinti megoszlása
13. *ábra*: A vizsgálatban megkérdezettek végzettségének, és a munkahelyi beosztásnak kapcsolata
14. *ábra*: A jelenlegi szervezeti kultúra típusok átlagai
15. *ábra*: A jelenlegi és kívánatos szervezeti kultúra típusok átlagai
16. *ábra*: A jelenlegi szervezeti kultúra és a szervezetek méretének összefüggése
17. *ábra*: A kívánatos szervezeti kultúra és a szervezetek méretének összefüggése
18. *ábra*: A jelenlegi hatalom kultúra dimenziókénti értékei
19. *ábra*: A jelenlegi szerep kultúra dimenziókénti értékei
20. *ábra*: A jelenlegi eredményen alapuló kultúra dimenziókénti értékei
21. *ábra*: A jelenlegi támogatás kultúra dimenziókénti értékei
22. *ábra*: A hatalom kultúra jelenlegi-kívánatos értékei dimenzióként
23. *ábra*: A szereporientált kultúra jelenlegi-kívánatos értékei dimenzióként
24. *ábra*: Az eredményen alapuló kultúra jelenlegi-kívánatos értékei dimenzióként
25. *ábra*: A támogatás orientált kultúra jelenlegi-kívánatos értékei dimenzióként
26. *ábra*: A jelenlegi, és kívánatos hatalom kultúra megítélése különböző csoportonként.
27. *ábra*: A jelenlegi, és kívánatos szerep kultúra megítélése különböző csoportonként.
28. *ábra*: A jelenlegi, és kívánatos támogatás kultúra megítélése különböző csoportonként.
29. *ábra*: A megkérdezettek munkahely választási attitűdjei.
30. *ábra*: A megkérdezettek általános munkahelyi közérzete.
31. *ábra*: A munkahelyi közérzet, és a „jellemző” csoportok összehasonlítása.
32. *ábra*: A megkérdezettek munkahelyi elégedettségének területei.
33. *ábra*: A munkahely szerepét illető általános attitűd a megkérdezettek körében.
34. *ábra*: Munkahely újraválasztási preferenciák a teljes válaszadói körben.
35. *ábra*: Munkahely újraválasztási preferenciák a „jellemző” csoportok tekintetében.
36. *ábra*: Munkahely újraválasztási preferenciák, és a beosztás kapcsolata
37. *ábra*: Általános munkavégzéshez kapcsolódó attitűd a teljes válaszadói kör tekintetében.
38. *ábra*: Általános munkavégzéshez kapcsolódó attitűd a „jellemző” csoportok összehasonlításában.
39. *ábra*: A végzett munkával kapcsolatos általános attitűdök
40. *ábra*: A munka szeretete a „jellemző” szervezeti kultúra csoportok esetében.
41. *ábra*: A munkavégzés során előforduló problémák általános attitűdjei.
42. *ábra*: A munkavégzés során előforduló problémák attitűdjei a „jellemző” csoportok tekintetében.
43. *ábra*: A munkahelyi légkört jellemző alkalmazotti attitűdök.
44. *ábra*: A különböző szervezeti egységek közötti kapcsolatokat jellemző attitűdjei.
45. *ábra*: A vezetés-beosztottak közötti általános attitűd.
46. *ábra*: A vezetés-beosztottak közötti általános attitűd a „jellemző” csoportok esetében

47. *ábra*: A vezetéssel kapcsolatos elégedetlenség okai.
48. *ábra*: A jó vezető-beosztott kapcsolat feltételei.
- 49 *ábra*: A vezetéssel kapcsolatos dolgozói attitűdök
50. *ábra*: A munkacsoportokon belüli együttműködés sajátosságai.
51. *ábra*: A megkérdezettek viselkedésének egyéni motivációi.
52. *ábra*: A szervezettel kapcsolatos optimista, pesszimista vélekedés a teljes minta esetében
53. *ábra*: A szervezettel kapcsolatos optimista hangulat a „jellemző” csoportok esetében