

A szervezeti kultúra és a méltányos eljárás hatása a szervezetek versenyképességére, illetve a csoportteljesítményre

Dr. Varga János

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Gazdaság- és
Társadalomtudomány Intézet, egyetemi adjunktus
varga.janos@kgk.uni-obuda.hu

Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Gazdaság- és
Társadalomtudomány Intézet, egyetemi docens
kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu



AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK
TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT

Absztrakt: A szervezeti versenyképesség erősítése napjainkban az egyik legnehezebb feladatnak tekinthető. Talán több is ez, mint pusztán feladat, hiszen a versenyképesség összetettségét megragadva egyértelművé válhat mindenki számára, hogy ez nem pusztán az erőforrásokkal való hatékony gazdálkodást, vagy a szükséges pénzeszközök rendelkezésére bocsátását jelenti. A szervezeti teljesítmény növeléséhez minden eddiginél fontosabb erőforrássá, vagy még inkább értékévé vált az emberi tényező, amelyet legalább olyan eredményesen kell menedzselni, mint bármilyen más erőforrást, folyamatot, vagy szervezeti tényezőt. A XXI. század legsikeresebb vállalatai emberközpontú filozófiával jellemezhetők, amelyhez igen speciális, humán tőke központú szervezeti kultúra is társul. A versenyképes vállalkozás minden lehetséges eszközzel arra törekszik, hogy emberei képességeit, tudását és kreativitását a maximális mértékben szervezeti tőkévé tudja alakítani, de ehhez mindenképp azokat a feltételeket kell megteremteni, amelyben a munkatársaink képesek és készek lesznek egyéni tőkéjüket a szervezet számára rendelkezésre bocsátani. Napjaink menedzserei és vezetői számára az a kulcskérdés, hogy hogyan tudnak olyan szervezeti kultúrát kialakítani, amely képes lehet a szervezeti versenyképesség erősödését, valamint a változások menedzselését elősegíteni. E fontos feladat egy igen kis részével foglalkozik a tanulmány, amely elméleti és leíró formában próbálja megvilágítani a támogató szervezeti kultúra szervezeti versenyképességre gyakorolt hatását.

Kulcsszavak: versenyképesség, szervezeti kultúra, munkaszervezés

1 A vállalkozások, mint rendszerek

A társadalomtudományokban több olyan területet is találhatunk, amelyekre mind a mai napig nem sikerült egységes definíciót meghatározni. Ilyennek tekinthetjük például a versenyképességet, az innovációt, vagy a projekteket is, amelyek megfogalmazását illetően még nem sikerült teljes mértékben konszenzusra jutni. Erre legkiválóbb példát az innováció szolgáltatja a maga több száz ismert definíciójával, de jelentős különbségek vannak az egyes versenyképességi meghatározások és iskolák között is. Mindezek ellenére e fogalmak mégis rendelkeznek egy közös jellemzővel, ami egyben meg is magyarázza a definíciós különbségek okát. Talán ezeket tekinthetjük a legösszetettebb, és legnehezebben megfogható dolgoknak, ha például a vállalkozások működését, vagy a menedzsment folyamatait elemezzük.

A vállalkozás definiálására épp úgy nem találunk egységes meghatározást, mint ahogy az a fentiek esetében is elmondható volt. A 'vállalkozás fogalma' kifejezésre a Google keresőmotor közel 210.000 találatot dob ki¹, amelyek között bőven találunk publikációkat, szakmai anyagokat, és nem utolsósorban könyvajánlókat is. A témában egyik legismertebb hazai szerző szerint a vállalkozás több dolgot is jelent egyidejűleg. Egyszerre definiálhatjuk folyamatként a felismert üzleti lehetőség kihasználására, esetenként mások erőforrásainak mozgósításával. Vecsenyi azonban kiemeli, hogy vállalkozás nem csupán maga a szervezet, hanem a megfelelő vállalkozó ember is, aki sikerorientált, kockázatot vállal, felismeri a lehetőséget, értéket teremt, és mindehhez létrehoz egy szervezeti keretet, amelyet aztán működtet és alakít is (Vecsenyi, 2011).

A vállalkozásnak léteznek egyszerűbb meghatározásai is. Az egyik legegyszerűbb megközelítés szerint a vállalkozás valamely cél érdekében kifejtett tevékenység és cselekvés összessége, amelynek jól körülírható határai vannak, így meghatározott keretek között működik.

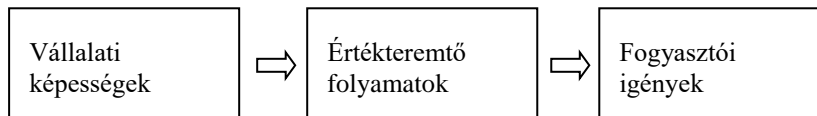
A vállalkozás a közgazdaságtudományok számára a gazdaság fontos entitása, vagyis olyan szereplője, amely jelentős szerepet játszik a gazdasági növekedésben, a gazdaság hajtómotorja is lehet, hiszen előállítja a szükségletek kielégítését szolgáló javakat és szolgáltatásokat. A vállalkozások ebben a felfogásban a gazdaság nélkülözhetetlen szereplői, a négysektoros makrogazdasági modell egyik alappillért jelentik.

A vállalkozás, mint szó francia eredetű (entrepreneur), amely azt jelenti, hogy kapcsolatot teremteni, vagy közvetíteni. E meghatározás szerint a vállalkozások igen fontos kapcsolatban állnak a gazdaság többi pillérével (állam, háztartások,

¹ magyar nyelven történő keresés eredményeként

külföld), miközben értékteremtő tevékenységük révén érik el az egyéni érdekek megvalósulását. Peter Drucker is az értékteremtést helyezi előtérbe akkor, amikor a vállalkozást, mint definíciót igyekszik meghatározni. Véleménye szerint a vállalkozás olyan gazdasági szereplő, amely maximálisan igyekszik kihasználni a lehetőségeit (Drucker, 2000). Ehhez kapcsolódóan egy másik jelentős, innovációval foglalkozó szakember, Joseph Schumpeter kiemeli, hogy a vállalkozás újszerűen kombinálja a piac elemeit, vagy a termelési tényezőket, ezáltal képes valami újat csinálni, újat teremteni (Schumpeter, 1980).

A vállalkozások legismertebb definíciói az értékteremtő-, vagy a transzformációs folyamathoz kapcsolódnak. Előbbit az első ábra, utóbbit a második ábra szemlélteti grafikusán. A vállalkozás értékteremtő szemléletű definíciója a stratégiai menedzsment három alapvető kérdésére kíván választ adni. A Mit? Hogyan? Kinek? kérdések megválaszolásával választ találunk arra is, hogy mit is tekinthetünk igazán vállalkozásnak. Ebben a megközelítésben a vállalkozás olyan vállalati képességek összessége, amelyeket értékteremtő folyamatokban tudunk hasznosítani annak érdekében, hogy minél magasabb szinten elégítsük ki a fogyasztói igényeket a korábbihoz képest (ez ugyebár a versenyelőny fogalma is egyben). Minden vállalkozás a profit növelésében érdekelt, és ennek legkiválóbb módját a folyamatos versenyelőny biztosítása szolgáltatja.



1. ábra

A vállalkozás, mint értékteremtő folyamat

Egy másik ismert megközelítés szerint a vállalkozás speciális transzformációs folyamat, amely során úgy hangolják össze a szervezet anyagi és emberi erőforrásait, hogy az képes legyen az inputokból a gazdaság számára hasznos outputokat előállítására. A vállalkozás ilyen formában felfogható úgy is, mint értékteremtés, és transzformálás gyakorlatilag a semmiből.



2. ábra

A vállalkozás, mint transzformációs folyamat

Egy modernebb és egyben emberközpontúbb megközelítés szerint a vállalkozás ma már nem más, mint emberek hatékony koalíciója. Közös munkavégzés és hatékony együttműködés emberek között, akiknek meghatározott céljai és érdekeik vannak, de utóbbiak semmiképpen sem állhatnak szemben a szervezet céljaival. Az eddig bemutatott fogalmak rövid bizonyítékként szolgálnak arra, hogy valóban különbözőképpen, és más-más lényegi elemet megfogva lehet csak értelmezni a vállalkozások definícióját. A XXI. századi modern megközelítést megragadva és a rendszerelmélet alapelveit kiemelve azonban kijelenthető, hogy a vállalkozás egy, a gazdaságban működő speciális rendszer, amelynek rendszerhatárai jól körülírhatók, és amelyben az általános rendszerelmélet alapelvei igen jól érvényesülnek. Ha magát a gazdaságot is rendszernek tekinthetjük, akkor a vállalkozás lényegében rendszer a rendszerben, hiszen minden vállalkozás elemekből épül fel, így egyedi rendszert alkot, amely része egy sokkal tágabb értelmű, de szintén rendszerként működő környezetnek, vagyis a gazdasági-társadalmi környezetnek.

A rendszer fogalmát a következőképpen lehet meghatározni: a együvé tartozó és valamilyen szempontból kapcsolatban álló elemek olyan együttese, amely egészként viselkedik. Ha ezt a definíciót megpróbáljuk értelmezni, akkor világosan látható, hogy ez teljes mértékben megfelelő a vállalkozások értelmezéséhez is. A vállalkozások éppúgy elemekből állnak (egy-egy ember is tekinthető elemnek), amelyek valóban kapcsolatban állnak egymással, és a köztük lévő kapcsolatok jellege jelentős mértékben meghatározhatja a teljes vállalkozás működését is.

Ludwig von Bertalanffy az általános rendszerelméleti megközelítésében határozta meg a rendszerekre jellemző általános alapelveket. Ezek közül kiemelhető néhány olyan alapelv, amely egy vállalkozás esetében (ha azt rendszerként értelmezzük) is teljes mértékben megállja a helyét. A rendszerelmélet három lényegi alapelve szerint:

E1: A rendszer minden egyes eleme hatással van a többi elem működésére is.

E2: A rendszer teljesítményét a leggyengébb elemek működése határozza meg leginkább.

E3: A rendszer teljesítményét minden egyes elem teljesítménye meghatározza.

Ehhez kapcsolódóan ki kell emelni egy másik példát a gazdasági rendszerek működéséből. Az utilitarizmus szerint a társadalom jóléte (feltételezve, hogy társadalom is rendszernek tekinthető) a társadalom tagjainak egyéni hasznossága összegzéseként határozható meg, függetlenül attól, hogy a leggazdagabb, vagy a legszegényebb emberek hasznossága változott-e. E megközelítés szerint a teljes rendszer, vagyis jelen esetben a teljes társadalom jóléte minden egyes egyén hasznosságától is függ. Az utilitarizmus e kijelentése teljes mértékben jól illeszkedik az E3-as ponthoz, és ugyanez említhető meg a vállalkozások kapcsán is, hiszen a vállalkozás minden egyes érintettje (stakeholdere) szerepet játszhat abban, hogy mennyire lehet sikeres a vállalkozás működése.

$$W = U_1 + U_2 + U_3 + \dots + U_n$$

ahol, a W - társadalom jóléte (well-being, welfare), az U - az egyes egyének hasznossága (Utility)

Az utilitarizmus a vállalkozások működésére is rávetíthető. A cég teljesítményét nagy mértékben fogja meghatározni, hogy az egyének milyen teljesítménnyel járulnak hozzá a sikerhez. Általánosságban elmondható, hogy egy egyén, vagy egy munkacapat teljesítményét az egyének munkavégzési képessége és a motivációja határozza meg. Ha egy szervezetet, vagy egy munkacapatot állítunk össze, a benne dolgozók egyéni képességei és motivációja valóban kihatással lesz a cég, vagy a csapat eredményeire, így nem mellékes kérdés tehát, hogy ezek az emberek milyen körülmények és feltételek mellett kénytelenek dolgozni.

Az egyén, vagy a csoport teljesítménye = munkavégzési képességek * motiváció

$$P = P_1 + P_2 + P_3 + \dots + P_n$$

ahol a P - a szervezet teljesítmény (performance of firm), a P_1 -től n -ig az egyének, vagy a csapatok teljesítménye

Az E2-es pont szerint a rendszer teljesítménye leginkább a leggyengébb elemek működésétől függ. Ehhez kapcsolódóan John Rawls a rawlsizmus megteremtésével vázolja fel a legkiválóbb példát. Az elmélet szerint a társadalom jóléte csak a legszegényebb emberek jólétének változásától függ, miközben a gazdagok jobb helyzetbe kerülésével nem nyer semmit. Ez az elmélet kifejezi, hogy ha a társadalmat rendszerként értelmezzük, a teljes rendszer (a teljes társadalom) helyzete nem a gazdagoktól függ, hiszen ha a gazdagok még gazdagabbak lesznek, azzal az alapvető problémák, így például a szegénység és a nyomor továbbra sem számolódnak fel. Azonban, ha sikerül a legszegényebbek helyzetén javítani, az összességében kedvezőbb képet mutat majd a társadalom életszínvonalának változásáról. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a gazdagok nem lehetnek gazdagabbak a későbbiekben, de nagyobb hatást érünk el a társadalmi jólét változását illetően, ha a szegényebb rétegekre koncentrálnak.

Ugyanez az elmélet és egyben az E2-es rendszerelméleti pont remekül alkalmazható a vállalkozások működésénél is. Egy vállalkozásnál sem rendelkezik mindenki ugyanolyan képességekkel, motivációval, vagy elkötelezettséggel. A gyengébb képességű munkavállalók képességeit fejleszteni kell, míg az alacsony motiváció, a csökkenő tettvágy, vagy a lankadó elkötelezettség megszüntetéséhez a szervezeti kultúrában is jelentős változásokat kell elérnie a döntéshozóknak. Mindez szélsőséges emberközponúságot, a változások és fejlődés iránti vezetői elkötelezettséget, és nem utolsósorban kreatív stratégiai gondolkodásmódot követel meg a menedzserektől. A szervezeti teljesítmény és a versenyképesség erősítése megköveteli azt a szervezeti kultúrát, amely a leginkább képes támogatni a rendszer (vállalkozás) elemei közötti megfelelő kapcsolat kialakulását. Akkor lesz jó a szervezeti kultúra, ha a rendszer elemei között harmonikus kapcsolat alakul ki, amelyek egymást erősítik, a gyenge elemeket könnyedén lehet azonosítani és

fejleszteni, és nem utolsó sorban sikerül folyamatosan javítani és erősíteni a motivációt, a tettvágyat és az elkötelezettséget a munkatársakban. Mint az korábban látható volt, ezek nagy mértékben tudnak hatással lenni a szervezet teljesítményére is.

2 A kultúra dimenziók értelmezése

Hofstede új távlatokat nyitott a versenyképesség kutatása előtt, hiszen rámutatott arra, hogy a cselekedeteinkben, teljesítményünkben, az egymáshoz való viszonyainkban a kulturális jegyek (vagyis a kulturális dimenziók) meghatározó befolyást képesek gyakorolni. Ezek olyan dimenziókat jelentenek, amelyeket nem hagyhatunk figyelmen kívül a szervezeti versenyképesség elemzésekor, hiszen ezek hatása megmutatkozik a társadalom helyzetében, kihatnak a gazdasági teljesítményekre, és nem utolsó sorban hatással vannak a vállalkozások teljesítményére.

Hofstede a nemzeti kultúra négy dimenzióját különböztette meg, amelyek a következők: 1. hatalmi távolság 2. individualizmus / kollektívizmus 3. bizonytalanságkerülés 4. maszkulin vagy feminin társadalom. Bond 1991-es kutatása egy ötödik dimenziót is beépített a modellbe, amely a hosszú távú orientáció nevet kapta. Hofstede könyvének – a Kultúra és szervezetek² – 2010-es kiadása már hat dimenziót tartalmazott, amely Minkov kutatásai eredményeként kibővült az „élvezet versus önuralom” dimenzióval. A dimenziók 100-as skálán kerülnek értékelésre. A hatalmi távolság³ azt fejezi ki, hogy az emberek mennyire fogadják el a hatalmi különbségeket. Ahol a mutató értéke magas, ott erős hierarchia jellemző, minden embernek megvan a maga helye és az alá-fölrendeltségi viszonyok erősebbek. Az alacsony hatalmi távolság azért lenne fontos, mert ebben az esetben kisebb a szakadék a felsővezetés (vezetők) és a munkatársak (alkalmazottak) között. A kis hatalmi távolságú vállalkozásoknál a munkatársakra úgy tekintenek, mint partnerekre, mint a szervezet legfontosabb értékeire. A magas hatalmi távolság esetében a vállalkozók csupán erőforrásként tekintenek munkatársaikra, szerepük csupán az elvégzendő feladatuk erejéig fontos, és erőforrásként tekintenek rájuk. Az individualizmus/kollektívizmus⁴ dimenzió szerint az is meghatározó, hogy az „Én” vagy a „Mi” játszik elsődleges szerepet a döntéseink meghozatalakor. A kollektívizmusban nemcsak az egyéni (és közvetlen családtagjaink) érdekeit tartjuk szem előtt, hanem közvetlen környezetünk felé (a közösség irányába) is felelősen gondolkodunk. A kollektívista társadalmakban a vállalkozások jobban tudnak együttműködni, érzékenyebbek környezetükre (társadalmi felelősségvállalásuk erősebb). Az egyének szívesebben dolgoznak együtt team-ekben, és a csoport érdekeit helyezik előtérbe. Ahol ez a mutató magas

² Cultures and organizations

³ PDI: Power distance

⁴ IDV: Individualism versus collectivism

számot kap, ott az individualizmus sokkal erőteljesebb, mint a kollektívizmus. A harmadik dimenzió a maszkulin vagy feminin társadalom⁵. A maszkulin társadalomban központibb szerepet kap a teljesítmény, az önmegvalósítás, a magabiztosság, a siker ellenében realizálódó anyagi ellenszolgáltatás. Ezzel szemben a nőies társadalom az együttműködést preferálja, filozófiájának középpontjában a szerénység és az életminőség javítása áll. A társadalom egésze sokkal inkább együttműködés párti. A mutató magas értéke maszkulin, míg alacsonyabb értéke feminin társadalomra utal. A bizonytalanságkerülés⁶ azt fejezi ki, hogy mennyire elfogadható a társadalom számára a bizonytalanság. Az az alapvető kérdés, hogy a társadalom tagjait mennyire foglalkoztatja a jövő kiszámíthatatlanságának kérdése. Ahol ez a mutató magas, ott nehezen néznek szembe a változással, és nem tolerálják az új ötleteket, vagy az eddig megszokottól való eltérő viselkedést. Nem nehéz belátni, hogy az ilyen társadalommal rendelkező országban nehezebb lehet például az innovációban is maradandót alkotni. A mutató alacsony értéke alacsony bizonytalanságkerülésre utal. A hosszú vagy rövid távú orientáció⁷ a nevéből eredően az időtávval kapcsolatban tesz megállapításokat. A rövid távú orientációval jellemezhető társadalmak nagy tiszteletet mutatnak a hagyományok iránt, viszonylag kis megtakarítási hajlandóság jellemző rájuk, hiszen elsősorban nem a jövőre fókuszálnak. Az ilyen társadalom a gyors eredmények elérésére törekszik. A hosszú távú orientációval jellemezhető társadalmak viszont képesek a hagyományokat adoptálni a megváltozott körülményekhez, erős megtakarítási, befektetési hajlandóság jellemző, míg a megtakarításokhoz és az eredmények eléréséhez nagyfokú türelem társul. Ha az LTO mutató magas értéket mutat, akkor hosszú távú orientáció, míg alacsony értéke esetén rövid távú orientáció jellemző a társadalomra. (Hofstede, 2017)

Hofstede és Bond kutatásai szerint Magyarországon alacsony a hatalmi távolság, a hatalom decentralizált, a vezetők számíthatnak alkalmazottaikra és a csoportra. Az alkalmazottak elvárják a konzultációt és aktív kommunikációt. A magyar társadalomra ugyanakkor individualizmus, férfias társadalmi jegyek és bizonytalanságkerülés jellemző. A férfias jegyek meghatározásánál Hofstede érdekes megállapítást tesz. Véleménye szerint a magyarok azért élnek, hogy dolgozhassanak. A vezetők határozottak és magabiztosak, a hangsúly a versenyen és teljesítményen van. Hofstede és társai kutatásuk alapján azt is megállapították, hogy a magyar társadalomra igen nagyfokú bizonytalanságkerülés jellemző, amely útjában állhat a jelentős változtatásoknak. Hangsúlyozzák, hogy az ilyen társadalmak akkor is betartatják a szabályokat, ha arról bebizonyosodik, hogy nem elég hatékony, és változtatásra lenne szükség. Ugyanakkor kiemelik, hogy a hosszú távú orientáció megfigyelhető a magyar társadalom kapcsán is, bár annak mértéke nem tekinthető uralkodónak.

⁵ MAS: Masculinity versus femininity

⁶ UIA: Uncertainty avoidance

⁷ LTO: Long-term versus short-term orientation

kulturális dimenzió	érték	minősítés
hatalmi távolság	46	közepes
<i>individualizmus/kollektívizmus</i>	80	szélsőségesen magas
<i>férfias/nőies jegyek</i>	88	szélsőségesen magas
<i>bizonytalanságkerülés</i>	82	szélsőségesen magas
hosszú időtáv orientáció	50	közepes

1. táblázat

A magyar üzleti és társadalmi környezetre jellemző kulturális jellemzők

A versenyképesség erősítése megköveteli azt, hogy ne csak az egyéni érdekeink érvényesítését helyezjük előtérbe. Az individualizmus megnehezíti a pozitív gazdaságépítő együttműködések kialakítását. A maszkulin társadalmi jegyek teljesítményközpontúsága háttérbe szorítja a közösségi jólétet, és az anyagi jellegű eredményeket helyezi előtérbe. A bizonytalanságkerülés magas foka útjában áll a változtatásnak és a reformoknak. Magas szintű bizonytalanságkerülés esetén nehezebb az új dolgokat bevezetni, és erős ragaszkodás alakul ki az eddig megszokott dolgok iránt. A rövid távú gondolkodás elfojtja a stratégiai szemléletet és a jövőközpontúságot. Ezek együttesen nemcsak a társadalmak, hanem a vállalatok fejlődése útjába is akadályokat gördíthetnek, hiszen egy vállalat számára elengedhetetlen fontosságú, hogy folyamatosan változtasson, innováljon, hosszú távban (stratégiában) gondolkodjon, valamint olyan vállalati kultúrát alakítson ki, amelyben az alkalmazottak vállalat iránti elkötelezettségét fokozni tudja. Ezek hiányában elképzelhetetlen a vállalati versenyképességet erősíteni. A kultúra dimenziók egyben arra is felhívják a figyelmet, hogy a versenyképességet nem elég pusztán gazdasági mutatókkal, vagyis gazdasági oldalról vizsgálni.

Trompenaars holland antropológus Hofstede-hez hasonló kultúra dimenziókat különböztetett meg⁸. Trompenaars szerint nem mindegy egy társadalom fejlődése szempontjából, hogy az egyéneket a teljesítmény, vagy a személyes tulajdonságai, kapcsolataik alapján ítélik meg. Trompenaars szerint a teljesítménykultúrákban csak úgy lehet előrejutni, ha az egyén maximálisan megfelel azoknak a követelményeknek, amelyeket megkövetelnek a feladatok ellátásához. Az előrejutás csak teljesítménnyel valósítható meg. Ugyanakkor a kapcsolati kultúrákban már kevésbé fontos a teljesítmény és a követelményeknek való megfelelés, alacsonyabbak az elvárások is. Az ilyen kultúrában az egyének kapcsolataikon keresztül próbálnak érvényesülni és előrejutni. Ez a versenyképesség szempontjából hátrányos, mert a kiváló szakemberek, tehetséges nem biztos, hogy azokban a feladatokban lesznek érdekeltek, amelyekben a

⁸ univerzalizmus/partikularizmus, individualizmus/kollektívizmus, specifikus/diffúz, neutrális/affektív, szekvenciális/szinkronikus, teljesítmény/tulajdonságorientált, külső/belső irányítású

legnagyobb hozzáadott értéket tudnák teremteni. A kapcsolati kultúrában a döntési pozíciókat nem az arra legalkalmasabb emberek töltik be, így gyakran hibás döntések születnek. A kapcsolatoknak fontos szerep jut, ugyanakkor ez nem jelenti a társadalom tőkeerős jellegét, sőt éppen ellenkezőleg. A kapcsolati kultúrákban magas lehet a korrupció, vagy igen erőteljesek lehetnek a társadalmi konfliktusok, hiszen akik nem rendelkeznek megfelelő kapcsolatokkal, azoknak kevesebb esélyük marad az előrejutásra. Trompenaars szerint Magyarország kapcsolati kultúrával rendelkezik.

3 A méltányos eljárás - miért fontos a kultúra?

A szervezeti versenyképesség erősítéséhez alapvető fontosságú a megfelelő szervezeti kultúra kialakítása. Amennyiben a vállalkozást rendszerként értelmezzük, amelyben minden egyes érintett (elem) tevékenysége meghatározza a rendszer működését, úgy nem mellékes kérdés, hogy milyen rendezőelvek és szabályok érvényesülnek a vállalkozáson belül, amelyek elősegíthetik az elemek közötti kapcsolatok hatékonyabbá válását. Ahogy az a rendszerelméletből látható volt, az elemek (érintettek) kölcsönösen is hatással vannak egymásra, és teljesítményük összeadódik a szervezeti teljesítményben. Éppen ezért nemcsak a versenyképesség úgynevezett kemény tényezőire kell fókuszálnunk, hanem az úgynevezett soft, vagyis puha tényezőire is. Ez utóbbiak szervesen összekapcsolódnak az emberek közötti kapcsolatokkal, az emberek egymáshoz való viszonyával, viselkedésével, szokásaival, nézetrendszerével, és ezekhez hasonló, az embertől elidegeníthetetlen dolgokkal.

A szervezeti kultúra épp úgy nehezen definiálható fogalom, mint a korábban megemlített versenyképesség, vagy maga a szervezeti innováció. A szervezeti kultúra a szervezetre jellemző nézetek, szokások, hagyományok, értékrendszer, vezetési filozófiák, magatartásformák összességét jelenti, amely csak az adott vállalkozásra jellemző, és amely meghatározza a benne érintettek mindennapi viselkedését, így a munkához való hozzáállását is. Minden szervezetnek egyedi és teljesen sajátos szervezeti kultúrája van, és nincs két olyan szervezet, amely ugyanazzal a szervezeti kultúrával rendelkezne. A szervezeti kultúra teljesen sajátos, teljesen egyedi minden egyes vállalkozás vonatkozásában. A szervezeti kultúra olyan tényező, amely képes lehet befolyásolni az egyének teljesítményét, a köztük lévő kapcsolatok jellegét, és ez végső soron a szervezeti teljesítményben, vagy a csoport hatékonyságában mutatkozik meg.

A szervezet komplex rendszer, amelyben az egyének egymásra gyakorolt hatása határozza meg a munkavégzés hatékonyságát. Ha a munkavállalók számára nem biztosítottak azok a feltételek, amelyek a közös munkavégzés harmóniáját eredményezik, a kollektív munkavégzés hatékonysága visszaesik, az emberek nem osztják meg tudásukat egymással, a kommunikáció nehézkessé válik, a szervezet tagjai nem követik a vezetők stratégiai elképzeléseit, és ehhez hasonló problémák

merülnek fel a szervezeten belül. Nem nehéz belátni, hogy a vállalkozás, mint rendszer elemei közötti kapcsolatok jelentős mértékben elő tudják segíteni vagy éppen gátolni is tudják az eredményességet és a hatékonyságot. A vezető feladata az, hogy a megfelelő szervezeti kultúrát kiépítse és alakítsa a vállalkozása számára, hiszen a munkavállalók viselkedése és magatartása, a munkához való hozzáállása, vagy a szervezet és a vezetés iránti elkötelezettsége, motivációja lesz a kulcs a versenyképesség jövőbeni erősítéséhez.

Chan Kim és szerzőtársa, illetve Blanchard és Kotter munkássága során kiemeli, hogy a sikeres vállalkozások csak úgy tudnak igazán a változások és a fejlődés útjára lépni, ha a lehető legszélesebben értelemben képesek emberközpontvá válni. Ebben megtestesül az emberi munka felértékelődése, az ember, mint szervezeti érték középpontba állítása, és a munkavállalókra, munkatársakra egyre inkább úgy gondolnak, mint társakra az új érték megalkotásához (Kim-Mauborgne, 2008)(Kotter, 2009)(Blanchard, 2010).

Ha a szervezeti kultúra valóban képes az emberi kapcsolatok kedvezően alakítani, és ezáltal fokozni a munkateljesítményt, akkor a vezetés számára minden eszközzel azon kell dolgoznia, hogy kedvezőbb körülményeket alakítson ki a munkatársak számára. A szervezeti kultúra erősítésével és építésével javítható lesz a kollektív munkavégzés, erősödhet az együttműködés, javulhat a kreativitás és a tudásmegosztás, erősödhet a cég innovációs potenciálja és problémamegoldó képessége, hatékonyabb lesz a kommunikáció, sikeresebb lesz a csapatmunka, erősödhet a közösséghez tartozás érzése és az elkötelezettség, erősödhet a tettvágy és a motiváció az egyéneknél. Nem nehéz belátni, hogy ezek olyan tényezők lehetnek a vállalkozások életében, amelyek a szervezet versenyképességére és teljesítményére igencsak pozitívan hatnak, és mindezt már az egyének szintjén el kell kezdeni fejleszteni. A rendszerelveket továbbra is szem előtt tartva nem szabad elfelejteni, hogy minden egyes érintett hozzájárulhat a szervezet sikeréhez, és az elemek közötti kapcsolatok egyik legmeghatározóbb alakító tényezője a szervezeti kultúra állapota. Az a vezető, aki nem foglalkozik a szervezeti kultúra harmonizáltabbá tételével, az a saját rendszerének (saját vállalkozásának) teljesítménynövekedéséről mond le. A harmonikus szervezeti kultúránál nincs jobb eszköz arra, hogy az érintettek közötti együttműködést hatékonyabbá tudjuk tenni. Ahol a szervezeti kultúra támogatja a csapatmunkát, ahol divat a kollektív gondolkodás, ahol az emberek tudatosan és önmaguktól fordulnak másokhoz ötleteikkel, problémáikkal, ahol elismerik az érintettek egyéni vagy csoportos kezdeményezéseit, ahol nincsenek jelentős különbségek emberek között, ott minden bizonnyal más érzés lehet dolgozni, mint azoknál a szervezeteknél, ahol a munkatársakat csupán a gépezet egy alkatrészének tekintik, és munkájuk csak annyiban fontos, amíg a rájuk kiosztott feladatokat el nem végzik.

A szervezeti kultúra javításának számos potenciális módszere ismeretes. Igen sokféle módon lehet építeni és alakítani a szervezetre jellemző kulturális jellemzőket. A hofstede-i és trompenaars-i megközelítés szerint azonban olyan szervezeti kultúrát kellene kiépíteni, amely a következő jellemzőkkel rendelkezik:

	kultúra dimenzió	elvárt minősége
Hofstede kulturális dimenziói	hatalmi távolság	alacsony
	individualizmus/ kollektívizmus	kollektívizmus
	bizonytalanságkerülés	alacsony
	férfias/nőies jegyek	vegyes
	hosszú/rövid távú orientáció	vegyes
Trompenaars dimenziói	kapcsolatorientált	alacsonyabb
	teljesítményorientált	magasabb

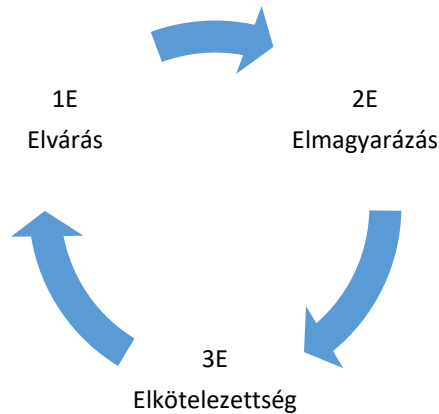
2. táblázat

A vállalkozásoktól elvárt kulturális dimenziók

A kultúra dimenziókkal kapcsolatban Trompenaars megemlíti, hogy ezek jelentős mértékben meghatározzák azt is, hogy a cégek mennyire sikeresen tudnak alkalmazni a megváltozott környezeti feltételekhez. Trompenaars szerint a szervezeteket négy csoportba lehet sorolni aszerint, hogy mennyire tekinthetők azok emberközpontúnak, illetve milyen mértékű a hatalmi távolság. Ebből a szempontból kiemelhető, hogy azok a vállalkozások tekinthetők a legsikerebbnek a változások menedzselése szempontjából, amelyek leginkább emberközpontú, vagy alacsony hatalmi távolságú szervezeti kultúrával rendelkeznek. Az inkubátor és a család típusú vállalkozások alacsony hatalmi távolsággal rendelkeznek, és az emberközpontúságuk is jelentősnek mondható, míg a célratörő rakéta és az Eiffel torony típusú szervezeteknél már csökken az emberközpontúság és a hatalmi távolság is egyre magasabb. Mindez jól megmutatkozik abban is, hogy a vezetés milyen nézeteket vall a munkavállalókról. Az előző két szervezeti formánál a munkatársak partnerek, illetve családtagok. Az utóbbi kettő esetében már csak specialistának, vagy erőforrásnak tekintik őket. Mindez természetesen a munkavállalók számára is jól érzékelték és ők maguk is kiválóan átérzik, hogy mennyire tekinthető fontosnak munkájuk a szervezetnél. Amennyiben egy munkavállaló nem érzi munkáját halaszthatatlanul fontosnak, nem érzi magát a szervezet alapvető értékének, úgy sohasem leszünk képesek magas szintű elkötelezettséget kiépíteni a munkatársakban.

A szervezeti kultúra alakításának egyik legkézenfekvőbb módját a méltányos eljárás kiépítése jelenti. A méltányos eljárás a jogtudományokból átvett kifejezés, amely arra a kérdésre próbál választ találni, hogy miért vetik alá egyesek

önszántukból magukat bizonyos jogszabályi, törvényi rendelkezéseknek. A méltányos eljárás a vállalkozások működésében azt fogja jelenteni, hogy miért követik egyes munkavállalók a vezetői döntéseket, mikor értenek maradéktalanul egyet a szervezet és a vezetés stratégiai céljaival, és mikor alakulhat ki az a szervezeti kultúra, amely a lehető legjobb mértékben tudja támogatni a változások megvalósítását. A szervezetek sikere az emberek viselkedésén, hozzáállásán alapul, éppen ezért a megfelelő szervezeti kultúrára minden eddiginél nagyobb fókuszot kell helyezni. A méltányos eljárás alapelveinek érvényesítésével (3E) elősegíthetjük egy olyan szervezeti kultúra kiépítését, amely sokkal jobban tudja támogatni a kollektív munkavégzést és a hatékony együttműködést. A méltányos eljárás alapelvei között az úgynevezett 3E-t tartjuk számon.



3. ábra

A szervezeti kultúra fejlesztésének lehetséges eszköze: a méltányos eljárás

A méltányos eljárás 3E alapelveinek gyakorlásával javítható a tettvágy és a motiváció az érintettekben, akiknek ezáltal pozitívan javul a munkához és az egymáshoz való viszonya, hozzáállása. Az elvárások tisztázása (1E) azt jelenti, hogy meg kell határozni mindenki számára, hogy kitől, mi a pontosan elvárt feladat és tevékenység. Egyértelművé kell tenni a szerepeket, világossá kell tenni a felelősségi köröket, tisztázni kell az egyes egyének helyét és szerepét a gazdasági folyamatokban. Mindenki számára olyan feladatokat kell meghatározni, amelyekhez rendelkeznek a megfelelő képességekkel. Az elvárások tisztázása csökkenti a bizonytalanságot, csökkenti a félelmet, az aggályokat a munkavállalókban, akik ezáltal felszabadultabbak és nyitottak lehetnek egymás és a feladatok irányába. Az elvárások tisztázásának legkézenfekvőbb formája a

folyamatos és könyörtelen kommunikáció, így a harmonikus szervezeti kultúra megteremtése csak rendszeres kommunikáció mellett valósítható meg.

Az elmagyarázás (2E) az érintettek felé történő folyamatos tájékoztatást jelenti. Az érintettek bevonása és tájékoztatása éppúgy erősítheti a szervezeti kultúrát és a közösséghez tartozás érzését, mint más anyagi ösztönző eszközök. Ennek során folyamatosan információkat nyújtunk arról, hogy miért születtek meg azok a vezetői, stratégiai döntések, amelyek megszülettek. Folyamatos képet nyújtunk a szervezet helyzetéről, jövőbeni elképzeléseiről, küldetéséről és jövőképéről. A munkatársakat folyamatosan naprakész információkkal látjuk el, hogy erősödjön bennük a szervezet iránti kötődésük. Azt kell elérni, hogy a munkatársak maguk is fontosnak érezzék a szervezet helyzetének javítását, mintha csak a saját vállalkozásukért dolgoznának nap mint nap. Az elmagyarázás szintén csökkenti a bizonytalanságot, az ellenállást, az elvárások tisztázásával egyetemben csökkentheti konfliktusos helyzeteket az emberek között, és mindez pozitívan hathat a munkavégzésre.

A harmadik alapelv (3E) az elkötelezettséget jelenti. A szervezeti teljesítmény akkor fog igazán javulni, ha a munkavállalók elkötelezettsége egyre erősebb lesz a vezetés, vagy a szervezet iránt. Ez azonban nem teremődik meg automatikusan. A vezetésnek azon kell dolgoznia, hogy olyan környezetet biztosítson és alakítson ki a munkatárs számára, amelyben jól érezheti magát, amelyben ő maga is fontosnak érzi munkáját, amelyben értéket tud alkotni és meg tudja magát valósítani. A munkavállalók elkötelezettsége az egyik legfontosabb feltétele a szervezeti versenyképesség erősítésének, és egyben ez az egyik legnehezebb feladat is a vezetés számára. Az elkötelezettség érdekében ugyanis kökeményen kell dolgozni, és mindehhez olyan szervezeti kultúrát kell teremteni, amely képes elősegíti az elkötelezettség kialakulását a munkatársakban. Ennek hatása azonban megfizetethetetlen és nélkülözhetetlen versenyelőny lesz a piacon, hiszen számos vállalkozás kevésbé tud sikereket elérni ezen a fronton. Hogy mi is a különbség a sikeres és a kevésbé sikeres vállalkozások között? Egyes cégek felismerték a szervezeti kultúrában és az emberi képességekben rejlő lehetőségeket és sikerrel építettek arra, míg mások nem. Több vállalkozás esetében még mindig nem figyelhetjük meg az emberközpontúság jeleit, így nem is meglepő, ha ezek a cégek egy idő elteltével a teljesítménycsökkenést jeleit kénytelenek azonosítani.

4 Zárszó

A tanulmánynak nem volt célja hosszasan ecsetelni a szervezeti kultúra javításának eszközeit. Mindezt azért sem tette, mert ahogy arról már volt szó, a szervezeti kultúra minden egyes cég esetében különbözik, így az alkalmazható eszközök sem biztos, hogy mindenhol sikeresek lennének. A motiváció és ösztönzés eszközei esetében is azt mondhatjuk, hogy egyénenként más-más eszközök lehetnek sikeresek, így ebből a szempontból sem lehet általános receptet megfogalmazni. A

méltányos eljárás segítségével olyan munkakörnyezet alakítható ki, amely segíti az emberek közötti kapcsolatok fejlődését, elősegíti a kollektív munkavégzést, és mindez a hatékonyság és a teljesítmény elősegítését szolgálhatja. A szervezeti kultúrára nagyobb figyelmet kell fordítani, hiszen a szervezetek is végső soron egy rendszerre jellemző tulajdonságokkal rendelkeznek, ahogy az a rendszerelvekből is látható volt a tanulmány elején. Minden egyes érintett meghatározza a cég teljesítményét, és minden egyes érintett hatással van a többiek teljesítményére is. A szervezeti kultúrát azért kell építeni és alakítani, hogy ez a kölcsönös hatás és függőség ne visszavesse, hanem elősegítse a szervezeti célok megvalósítását. A vállalkozás úgy is definiálható, mint egyének, emberek koalíciója, amely csak akkor lehet sikeres, ha $2+2=5$, és nem pedig $2+2=3$. A szervezeti kultúrát azért kell javítani, mert ezzel javul az elkötelezettség, a motiváció, a tettvágy, és megfelelő képességek mellett az egyéni teljesítmények aggregáltan a szervezeti teljesítmény és a versenyképesség erősödésének irányába mutatnak.

Felhasznált irodalmak jegyzéke

- [1] Chan, K. - Mauborgne, R. (2008): A kék óceán stratégia. A verseny nélküli piaci tér. Park Könyvkiadó Kft. Budapest
- [2] Hofstede, G.: The Hofstede Center. www.geert-hofstede.com. 2017
- [3] Kotter, J. (2009) A tettvágy. Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek. HVG Kiadó. Budapest
- [4] Schumpeter, J.A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest
- [5] Blanchard, K. (2010): A vezetés magasabb szinten. HVG Kiadó. Budapest
- [6] Drucker, P. (2002): Önmagunk menedzselése. Harvard Business Manager. 2000/2. 7.
- [7] Vecsenyi, J. (2011): Kisvállalkozások indítása és működtetése. 72h.com. Budapest