

# **A biztonságos szervezet – egyéni megközelítés A call centerek szervezeti struktúra követelménye**

**Hajdu Beáta**

PhD hallgató, Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola  
ORCID: 0000-0002-2195-1505,

[hajdu.bea31@gmail.com](mailto:hajdu.bea31@gmail.com)

*Abstract: A biztonságos szervezet, mint megvalósítani kívánt modell, összetett feladatot jelent a szervezetet működtető team számára. A biztonság kialakításának témakörét tanulmányozva, rendkívül nagy hangsúlyt kap a szervezeti kultúra kialakulásának és mélységének feltárása. A biztonság és a szervezeti kultúra szorosan korrelál egymással. A szervezeti kultúrát tovább vizsgálva attitűd és feltáró értékvizsgálatokat végezhetünk, amelyekkel értékelhetővé válik a szervezeti kultúra mélysége. A felmérésből származó ismeret hozzájárul a dolgozói biztonságtudatos gondolkodásmód kialakításához, valamint a szervezeti biztonság, tudatos kialakításához. A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Jelen kutatás, témáját tekintve a szervezeti kultúra mélységi vizsgálatát, valamint a biztonságos szervezet viszonyát vizsgálja egy call center szemszögéből. Továbbá azt a felvetést boncolgatja, miszerint a vezetőknek erőbefektetéssel jár a dolgozói biztonságtudatos gondolkodásmód és annak tudatos alkalmazásának kialakítása.*

*Kulcsszavak: biztonságos szervezet, szervezeti kultúra, biztonság*

## **1. Bevezetés**

### **1.1. Szervezeti kultúra korrelációja a szervezeti biztonsággal**

A különböző intézményeknek működésük során, a szervezeti stratégiájuk kialakításában törekedni kell a szervezeti és az egyéni célok, a szervezeti és egyéni biztonsági értékek összhangba hozására. Ha sikerül összekapcsolni ezeket egymással, nem kell további erőfeszítéseket tenni annak érdekében, hogy a munkavállalók a vállalat érdekeit annak biztonsági kritériumait képviseljék munkájuk során, hiszen ez magától értetődővé válik. A követendő normák is csak akkor tudnak teljesen beépülni a munkavállalók gondolkodásába, ha ezek

harmóniában vannak az általuk képviselt egyéni hiedelmekkel, értékekkel [1]. A teljes körű 100%-os szervezeti biztonság valószínűleg elérhetetlen, hisz mindig van egy – egy olyan rés, melyet képtelenség kivédeni, azonban nagyban befolyásolhatja a szervezeti kultúra a biztonsági erők meglétét és annak ráhatását egy cég mindennapi életére. Sokan, sokféle képen, különböző megközelítésekből vizsgálták, kutatták a szervezeti, majd abban az egyéni biztonsági értékek elemeit, valamint annak impulzusait. Jelen tanulmány célja, hogy rávilágítson a szervezeti kultúra korrelációjára az egyéni és szervezeti biztonsággal.

Tanulmányaim, kutatásaim fókuszában mindig egy call center áll. Feladatom, hogy a szóban forgó szervezet/szervezeti struktúra minden releváns aspektusát megvizsgáljam a biztonságtudományi területtel kapcsolatban. Az eddigi kutatásaim során egy call center és a biztonságtudományi terület mélyebb összefüggései kerültek felszínre, mint azt kezdetben véltem, hiszen egy telefonközpont lehet akár kritikus infrastruktúra is, attól függően, hogy milyen „alapszervezetet” szolgál ki. Az előbbi megjegyzéseket kielégítve, valamint azoknak megfelelően a szervezeti kultúra definiálása kötelező:

1. a szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere;
2. két vagy több ember szándékosan összehangolt tevékenységeinek rendszere [2];
3. Schein [3] szerint a szervezet több személy tevékenységének ésszerű koordinációja, valamely közös, kinyilvánított szándék vagy cél megvalósítása a munkamegosztás és a tevékenységi körök megosztása, a tekintély és a felelősség hierarchia alapján.

## 1.2. Szervezeti kultúra mérése

Ha az explicit értékek szintjét közvetlenül vizsgálnánk, akkor módszertani szempontból összetett kérdőíves vizsgálatok segítségével tehetnénk meg a mérési fázis kivitelezését. A gyakorlatban azonban, két típusú vizsgálatot alkalmaznak:

- Az egyik az érzéseket, beállítódásokat, érzelmeket letapogató attitűdvizsgálatok, amelyek a szervezeti kultúra felszíni rétegeire deríthetnek fényt, ezt néhány szakirodalmi forrásban szokás szervezeti klíma néven fogalmilag is elkülöníteni;
- a másik az alapvető hiedelmeket, feltevéseket, meggyőződéseket feltáró értékvizsgálatok, amelyek a kultúra mélyrétegeibe engednek bepillantást.

Ezek a vizsgálatok használhatnak kérdőíveket, és támaszkodhatnak interjúkra. Módszertanilag az értékelő skálák és összehasonlítások, preferenciák a legjellemzőbbek. Ezeknek a vizsgálatoknak az előkészítése, lefolytatása és az eredmények értelmezése, kiértékelése speciális szakértelmet igényel. A kettő között bizonyossággal különbséget tenni nagyon nehéz, legfeljebb az egymástól független módszerrel felvett különböző vizsgálatok erősíthetik meg, vagy árnyalhatják a vizsgálati eredményeket. A mögöttes előfeltevések vizsgálata módszertani szempontból még bonyolultabb és a kapott eredmények még bizonytalanabbak. Alapvető hiedelmeinkhez leginkább résztvevő megfigyeléssel, kultúraantropológiai módszerekkel férkőzhetünk közel, amely hosszadalmas és nagy szakmai hozzáértést követelő módszertan.

Jelen tanulmány kutatási fázisa a tudományos háttér megismerésével és felderítésével zajlik, nevezetesen szekunder kutatást hajtok végre, hiszen az idő rövidségére tekintettel, valamint a kutatott téma nagy volumene következtében, más módszer nem lett volna kellően kielégítő. Fontos deklarálni a kutatás célját, megfogalmazni azokat a kérdéseket, feltevéseket, ami alapján lényeges az adott témában történő kérdések felvetése, majd a kutatás végén pedig reméljük világossá fog válni, hogy a felállított hipotéziseink helytállóak - e, vagy merőben eltérő eredmények születtek.

A cikk tézise a témát érintő és feldolgozó szakirodalom alapján nem más, mint, hogy minden vezetőknek nehézséggel jár a dolgozói biztonságtudatos gondolkodásmód és annak habitus szintű elsajátítása, illetve a szervezeti biztonság, tudatos kialakítása.

## **2. Mátrix**

### **2.1. A szervezeti kultúra szignifikációja a szervezeti biztonság hálójában**

A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is átadják, mint a problémák kezelésének követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot [4]. Klein Sándor [5] a következő képen gondolkodik a szervezeti felépítés fontosságáról: „Egyik alapvető tételük, hogy a csúcsteljesítményű vállalatok képesek az átlagemberekből huzamos időn keresztül

átlag feletti teljesítményt kihozni. Ez fontos szempont, mert az alkalmazottak többsége mindig is átlagos képességű emberekből áll, ha tehát a vállalat ezt a tömeget képes tartósan motiválni, elégedetté tenni és elégedettségüket megtartani, akkor hatalmas előnyre tehet szert versenytársaival szemben. Az emberi tényezővel való törődés sok vonatkozását és példáját említik. Fontos például a sajátos, mindenkire ható légkör, amelyben a munkájukkal azonosuló, motivált alkalmazottak a lehető legjobb megoldásokat keresik.” Összegezve az előbbi függelmi viszonyok, állítások értékeit a biztonságtudomány és a szervezeti biztonság szempontjából, számunkra azt jelenti egy telefonközpont alkalmazottaira vetítve, hogy a csapat egy egymást kiegészítő tudású egyének csoportja, akik a közös cél és értékrendszer iránt elkötelezettek valamint azok eléréséért kölcsönösen felelősnek érzik magukat. A különböző tapasztalatú és személyiségű embereket hatékony, eredményes munkacsoporttá formáló szellem hatja át. Ezen heterogén csoport nagyban befolyásolhatja a szervezeti és egyéni biztonsági szint elérését, vagy annak megtartását.

A megfelelő szintű és biztonságtudatos szellemiséggel áthatott call centeri populáció attribútumai:

- Egyetértés a magas szintű elvárásokban
- Elkötelezettség a közös célok iránt
- A munkáért vállalt felelősség
- Az egyenes és nyílt kommunikáció
- Hozzáférhető információ mindenki számára
- Bizalom légköre
- A döntések támogatása
- A konfliktusokhoz problémamegoldó módon való közeledés
- A folyamatokra, eseményekre való odafigyelés.

## 2.2. Szervezeti kultúra szintjei

Kérdéskörként tárgyalandó az egyéni biztonság megléte, vagy annak kialakítása egy call centeri kollektíván belül: mik a kultúra azon megfogható elemei, amikbe az újonnan érkezettek kapaszkodhatnak, és mik azok a rejtett, láthatatlan sajátosságok, amelyeket csak a régi tagokkal való interakciók során, a szervezetben eltöltött hosszabb idő alatt ismerhetnek meg?

Alternatíva lehet egy új munkaerő számára a jéghegy modell: a szervezeti kultúrát egy jéghegyhez hasonlítjuk, melynek víz feletti része könnyen látható, vizsgálható, míg a víz alatti részek szabad szemmel nem láthatók, észrevétlenül húzódnak meg a mélyben. Ha figyelmen kívül hagyjuk a kultúra rejtett sajátosságait, éppúgy félrevezetjük magunkat, mintha a jéghegy feltáratlan darbjáról nem vennénk tudomást. Ha a felszínen maradunk, folyamatosan csak a "tünetekkel" találjuk szemben magunkat, de soha nem érthetjük meg, hogy mi húzódik meg ezek mögött, mik a valódi kiváltó okok, hajtóerők. A valódi szervezeti kultúrát az értékekben, feltevésekben, hiedelmekben, érzésekben és attitűdökben érthetjük tetten [6]. A ceremóniák vagy szertartások visszatérő tevékenységeket, precízen elsajátított és azt használt biztonsági „tetteket” takarnak. Az ilyen és hasonló viselkedésmódok hűen tükrözik, hogy mi a lényeges a munkavállalók számára, mekkora az összetartás, a vezetők mennyire tartják fontosnak a biztonságtudatos szervezeti és egyéni célok betartását illetve betartatását. Gyakran nyilvánulnak meg ezeken keresztül a képviselt értékek, a társadalomban felvállalt szerepek a szervezet érintettekhez való viszonya.



1. ábra:

A szervezeti kultúra szintjei

Forrás: DAFT, R.L.: Organizational Theory and Design. (4th ed.).

West Publishing Co., New York, 1992. 318. old.

in Bakacsi (2000): Szervezeti magatartás és vezetés.

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 230. old.

Egy call center életében főleg, ha az egy kritikus infrastruktúra egyik szervezeti egysége, az ott kialakult identitás és a szervezeti kultúra szoros kölcsönhatást gyakorolnak egymásra. Egyrészt az identitást alakító küldetésstudat, felelősségérzet, lojalitás a szervezet iránt érzett büszkeség jelentős mértékben

képes a kultúrát befolyásolni, azzal együtt a populáció egyénei képesek egymásra oly mértékben hatni, hogy a helyileg kívánatos szervezeti és egyéni biztonságtudatosságot magukénak tekintsék, másrészt a jó munkahelyi közérzetet, vagy akár az önmegvalósítás lehetőségét kínáló szervezeti kultúra, jelentős identitás-formáló tényező lehet [7].

### 3. Rátermett szervezés és a csoport – IQ

Ha egy adott call center dolgozói együttműködésre gyűlnek össze, akár egy értekezlet miatt, akár egy közös termék kifejlesztéséről legyen szó, ilyenkor nagyon is valóságos értelemben létezik a csapat IQ, amely a résztvevők készségeinek, tehetségének összegződése. S ennek a csapat IQ-nak a függvénye az is, hogy milyen színvonalon hordozzák magukban a szervezeti biztonság kritériumait. A csoport intelligencia legfontosabb tényezője, nem az akadémiai értelemben vett IQ-k átlaga, hanem az érzelmi intelligencia eredménye. Az összehangolódás képessége az, ami azonos feltételek mellett az egyik csoportot különösen tehetségessé, produktívvá, sikeressé avatja, míg ennek hiánya a másik csoport teljesítményét lerontja. Továbbá az előzőek alap követelménye a beágyazott és elfogadott szervezeti és egyéni biztonságtudatosság és szervezeti biztonság megléte. Egy csoport csak a sajátos erősségek összegződésének mértékéig lehet „okos”, butíthatja viszont, ha a belső reakciók nem teszik lehetővé a tehetségeken való közösködést az emberek között. Kiemelkedően fontos tényező egy csoport produktumában, hogy a tagság mennyire képes harmonikus légkör kialakítására, amelynek jóvoltából mindenki tehetsége érvényre juthat, így egymást akár befolyásolva, de értéként jelentkezik a biztonságtudatosság. Mivel a tudásra alapozódó szolgáltatások, így a call centerek, benne a szellemi tőke egyre központibb szerepet játszanak egy vállalat életében. Az emberek összmunkájának javítása lesz a szellemi tőke növelésének fő lehetősége, úgy is mint a versenyképesség kritériuma. A sikert, sőt talán a fennmaradást szolgálja, ha egy vállalat fejleszti kollektív érzelmi intelligenciáját azzal egyenes arányban a szervezeti biztonság elérhetőségét. A tudás, az egyéni biztonságtudatosság „kiaknázásában” nagy jelentőséggel bír a rátermett szervezési munka, ez a feladat pedig a vezetői szerepet betöltő egyénre hárul, ennek megfelelően rajta kérhető számon a végkifejlet.

## 4. Következtetések

A kutatás téziseként a következő állítást fogalmaztam meg: minden vezetőnek nehézséggel jár a dolgozói biztonsgtudatos gondolkodásmód és annak habitus szintű elsajátítása, illetve a szervezeti biztonság, tudatos kialakítása

Egy vállalat esetében a vezetőnek nagy idő- és energiaráfordításra van ahhoz szüksége, hogy felmérje a dolgozói igényeket, megismerje a beosztottait és kivívja az emberek tiszteletét. Azonban azt, egyik vezetőnek sem szabad elfelejtenie, bármilyen méretű vállalatról is legyen szó, hogy komolyan kell vennie a dolgozói elkötelezettség kialakítását, a beosztottak figyelembe vételét és folyamatos motiválását hisz az eredmény szorosan kihatással van a szervezet biztonságára [8]. Azonban, ennek a folyamatnak a sikeréhez alkalmazkodnia kell a vezetőnek, vagyis minden új dolgot és történést érzékelnie kell, majd a megfelelő módon reagálni rá. Ez azt jelenti, hogy a vezetőnek szüksége van a vezetői képességeinek folyamatos fejlesztésére. A vezetés alapvetően viselkedés kérdése, tehát meg lehet tanulni. Állandó tanulás és gyakorlás révén jobb vezetővé lehet válni. Ehhez szükség van alapos önismeretre, a reális én - kép formálására és a hibák kijavítására. A fejlesztés történhet önirányított tanulás útján, tapasztalati úton a hibákból és a példákból tanulva, valamint szakmai továbbképzések segítségével.

Gondoljunk el egy pillanatra életünk legfontosabb céljairól. Legtöbben emberi kapcsolatainkat említanénk első helyen, mások hivatásukban akarnak jelentős eredményeket elérni. E célkitűzésekben mindig van valami közös, az élet bármely területéről legyen is szó: „belülről jövő” szükségletek készítenek minket a cselekvésre. Az emberek szükségletei közzé sorolható, hogy elégedettek legyenek. A vezető feladata, hogy a szóban forgó szükségletet a munkahellyel kapcsolatosan is kialakítsa a beosztottakban. A szükséglet olyan belső állapotot jelent, amely valaminek a hiányát jelzi. Ha ezt a hiányérzést a vezetőnek nem sikerül megakadályoznia, akkor az alkalmazottakban szorongás és bizonytalanság érzése kerül előtérbe ezzel veszélyeztetve a biztonságos szervezet minél magasabb szintű megvalósulását [9]. Tehát a vezetőnek olyan környezetet kell kialakítania, hogy az intézményben dolgozók vele együtt, önmagukkal és egymással összhangban legyenek.

A tézisben felvetett kérdés beigazolódott, a vezetőnek komoly szerepe van a biztonságos szervezet megvalósításában és feladatokkal jár a dolgozói elégedettség és elkötelezettség kialakítása.

## Összefoglalás

A szervezeti kultúra és a biztonságos szervezet összefüggését kutatva, igazolható, hogy szoros kapcsolat áll fenn a két fogalom között. A vezetői magatartás és a dolgozói elégedettség meghatározzák a szervezet stabilitását. A vezetőnek folyamatosan az irányítása alá rendelt munkaerő elégedettségét kell szem előtt tartania, hogy azoktól fokozott teljesítményt várhasson el, és az alkalmazottak belső kényszere legyen a közös cél, a feladatok hatékony megoldása. Az állandó motiváció és dolgozói elégedettség fokozott kihívást jelent egy vezető részére, amely a folyamatos önfejlesztést kívánja meg részéről.

### Felhasznált irodalom

- [1] Bakacsi, Gy. (2000): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. pp. 1-344.
- [2] Klein, S. (2007): Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest: Edge 2000 Kiadó. pp. 1-742.
- [3] Schein, E. H. (1978): Szervezéslélektan. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. pp. 1-192.
- [4] Waldman, D.A. (1994): The contribution of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*. 1994.19. pp. 510-536.
- [5] Klein, S. (2005): Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest: Edge 2000 Kiadó. p. 490.
- [6] Bakacsi, Gy. (2000): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. pp. 1-344.
- [7] Klein, S. (2007): Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest: Edge 2000 Kiadó. pp. 1-742.
- [8] Lazányi, K. (2016): A szervezeti biztonság és a munkahelyi stressz kapcsolata. Szeged: TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. 2016. 1 szám. VIII. évf./1. szám. No 22. pp. 143-150.
- [9] Lazányi, K. (2015): A biztonsági kultúra. Szeged: TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. 2015. 1-2 szám. VII. évf./1-2. szám. No 18-19. pp. 398-405.