

Szervezeti kultúra értékelése egy gazdaságilag fejlett régióban a Covid-19 járvány árnyékában

Keller Kíra Ilona

Egyetemi hallgató, Széchenyi István Egyetem, kyra.keller09@gmail.com

Dr. Gyurián Nagy Nikolett

Egyetemi adjunktus, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, nagynikolett.sze@gmail.com

Dr. Gyurián Norbert

Egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, gyuriannorbert@gmail.com

Absztrakt: A tanulmány egy gazdaságilag fejlett régió, Győr-Moson-Sopron megye szervezeti kultúra sajátosságait tárja fel. Napjainkban a szervezeti kultúra hatással bír a szervezetben uralkodó interperszonális és további folyamatokra, s hosszú távon a gazdasági eredményben is tükröződik. Győr-Moson-Sopron megye gazdasága országosan az élvonalban helyezkedik el, ezért célszerű a kulturális megalapozás és a teljesítmény összefüggéseit vizsgálni. Ebből adódóan a tanulmány a fejlett gazdasági régió és a szervezetek kultúrájának fejlettsége közt kíván párhuzamot vonni, s mindezt a Covid-19 járvány árnyékolt időszakban. A szakirodalmi áttekintés megalapozza a primer kutatást, mely kérdőíves adatfelvétel formájában valósult meg. A tanulmány célja feltárni a vizsgált régió szervezeti kultúra sajátosságait. Ezáltal az eredmények arra is igazolást adhatnak, hogy kapcsolódik-e a szervezeti kultúra a teljesítményhez.

Kulcsszavak: alkalmazott, szervezeti kultúra, vezetés

1 Elméleti áttekintés

1.1 A kultúra, mint a szervezet építőköve

Minden vállalat rendelkezik egy jövőképpel, egy céllal és egy stratégiával, mely maga az út, ami a célba visz, viszont nem mindegy mivel és kivel halad végig a cég ezen az úton. Ezért fontos, hogy olyan eszközökkel dolgozzon, amivel megkönnyítheti, felgyorsíthatja munkáját, illetve talán még ennél is hangsúlyosabb, hogy olyan alkalmazottakat foglalkoztasson, akiknek megegyezik az értékrendjük a vállalat meghatározó eszméivel (Dobák, Antal; 2010).

Napjainkban minden nyereségorientált és nem nyereségorientált szervezet egyaránt küzd a túlélésért a piacon. Lehetőségeket és módszereket keresnek, amelyek által kreatívabbak, innovatívabbak és konkurenciatűrőbbek lehetnek. Az egyik faktor, mely által ezt a szervezet elérheti, a szervezeti kultúra (Cameron, Quinn, 2011; Fekete, Börcskei, 2011; Duke, Edet, 2012; Yesil, Kaya, 2013). Minden szervezetnek megvan a maga kultúrája (Tohidi, Jabbari, 2012; Tidor et al., 2012). A kultúra önmagában egy interdiszciplináris fogalom, a jelentésének megfogalmazása több tudományos diszciplína képviselőjéhez kapcsolódik, leginkább az antropológia, a szociológia és a pszichológia szakterületéhez. A kultúra általános meghatározása szerint nevezhető a szervezet speciális hátterének, a tevékenységek megvalósulásának és fejlődésének, amely a fizikai és a szellemi munka eredményeként valósul meg (Nagyová, 2018; Kachaňáková, 2010). A menedzsment és a szervezetelmélet területén nagy népszerűségnek örvend a szervezeti kultúra fogalma. Ennek oka a szervezeti eredményekkel, outputokkal, versenyképességgel, versenyelőnnyel, pénzügyi tényezőkkel kapcsolatos összefüggése (Zehir, et al., 2011; Tidor et al., 2012; Denison, Mishra, 1995). A szervezeti kultúrának számos definiálását ismerjük (Nagyová, 2018; Hussein et al., 2015).

A szervezeti kultúra koncepciójával kapcsolatos eredményekkel az elmúlt 20-30 évben figyelhetünk meg nagy előrelépéseket. Vetődhet fel a kérdés, mi ennek az oka? Nem más, minthogy a tanuló szervezetek próbálták rávilágítani, mi is történik egy szervezetben. Napjainkban már alapvető tény, hogy minden szervezet rendelkezik kultúrával, ám kimutatható, mitől lesz hatékony egy szervezet és annak kultúrája (Tohidi, 2011; Tohidi, Jabbari, 2011).

Arnold és társai szerint a szervezeti kultúra normák, meggyőződések, elvek, hiedelmek és viselkedési módok rendszere, amely minden egyes szervezetnek a sajátos megkülönböztető jellegét adja (Arnold et al., 2016; Tang, Yeh, 2015).

A kultúra szinonimájaként a tudást is jelölhetjük. Ez alapján három komponensre bonthatjuk a kultúrát: oktató-nevelő rész, a tudományok és a művészetek világa. A fogalmat egy fejlődési folyamatként értelmezhetjük. A tudomány és a művészetek által született szellemi termékek pedig hozzájárulnak a fejlődéshez, mert ezekből

tanulhat az ember, akár rá is építhet. Tehát, ha körforgásszerűen mindhárom elem érvényesül, az egy innovatív környezetet eredményez (Fekete, 2017).

Némely kutatás azt igazolja, hogy a szervezeti kultúra nem más, mint az alkalmazottak – vállalatukkal kapcsolatos – véleményének, szokásainak, értékítéletének magatartásának, gondolkodási és cselekvési módjainak összessége (Heidrich, 2017).

A szervezeti kultúra lényegében egy összetartó erő, melynek látható és nem látható elemeit különböztetjük meg (Daft, 2008, 2010). Robbins és Judge a szervezeti kultúrát úgy definiálták, mint a szervezet tagjai által és között megosztott gondolkodásmód rendszere, mely megkülönbözteti a szervezetet más szervezetektől (Nagyová, 2018; Robbins, Judge 2010; Tang, Yeh, 2015). Minden bizonnyal hiteles az az állítás, mely szerint a szervezeti kultúra alatt a szervezetben megjelenő értékek, attitűdök, szokások, vélekedések, hiedelmek összefüggő rendszerét értjük, amelynek közvetve és közvetlenül tapasztalható aspektusai vannak. A szervezeti kultúra hat a szervezeti tagok viselkedésére, attitűdjeire, ugyanis alakítja a szervezet atmoszféráját, azt, hogy hogyan bánik tagjaival, céljaival, környezetével és ezáltal befolyásolja a szervezet eredményességét, a változásokhoz való alkalmazkodó képességét. (Balogh, 2013). Azonban a kultúra fogalmi meghatározását sokkal részletesebben, mélyrehatóbban foglalja össze a következő definíció: „olyan kollektív magatartási normák, minták, megnyilvánulások és eredmények rendszere, amelyeket a szocializáció folyamata közvetít, amelyek viszonylag stabilak, és a társadalmi csoport összetartására és funkcióképességének megtartására, környezeti feltételekhez való alkalmazkodására szolgálnak.” (Blahó, Czakó, Poór, 2021; Scherm, 1999).

Az egyik legfontosabb megállapítás, hogy nincs két, egyforma kultúrajegyekkel rendelkező szervezet. A szervezeti kultúrára átvitt értelemben gondolhatunk úgy is, mint a szervezet személyisége (Aldulaimi, 2015).

1.2 A szervezeti kultúra és a vezetés összefüggései

Minden vállalat, amelynek múltja van, rendelkezik a saját, kialakított szervezeti kultúrájával. A vezető ezt a kultúrát alakíthatja, fejlesztheti az általa alkalmazott vezetési eszközökkel és vezetői stílussal (Vinichenko et al., 2017). Az erős szervezeti kultúra megbízható iránytűként és erőteljes irányító karként játszik szerepet a szervezet tagjainak vezetésében (Abdullah et al., 2013; Wilson, Bates, 2003).

A szervezeti kultúra és a vezetés több kapcsolódási pontot is rejt, amiből kölcsönösen következtetések vonhatók le, tehát:

- a vezetési stílus/vezető személyisége és a szervezeti kultúra típusa megegyezik,

- a leadership lényegében a szervezeti kultúra kifejezési formája,
- a vezetést teljeskörűen csak folyamatok által lehet értékelni,
- csak több tanulmányozott jelenség által lehet megfelelően vizsgálni (Pollak, 2008).

A vezetés a kultúra kialakításában is meghatározó szerepet játszik. A vezetés és a szervezeti kultúra kapcsolatával leginkább Schein foglalkozott. Schein véleménye szerint a vezetés legalapvetőbb feladata a szervezeti kultúra kialakítása és fenntartása. A szervezeti kultúrának a forrásai közé tartozik az új szervezeti tagok és vezetők hiedelmei, értékei és feltevése is. A szervezeti kultúra és a vezetés/menedzsment leginkább a vállalati stratégia által kapcsolódik össze, amely meghatározza a vállalatot hosszú időtávra, az elérendő céljait és módszereit rendszerezi (Schein, 2015). A vezetés kapcsolata a szervezeti kultúrával több dimenziós. Olyan szereplőket mozgósít a vezetés, melyek által változást tud elérni a szervezetben, vagy a normákat megerősíteni (Tang, 2015; Reinke, 2004). Visszacsatolásképp is meg kell említeni, hogy több kutatás bizonyította, a szervezeti kultúra legjelentősebb befolyásoló tényezője a vezetési stílus. A vezetők befolyásolják a szervezeti kultúrát az alkalmazott stratégiák, értékek, módszerek, stílusuk és további megnyilvánulásaik által (Warrick et al., 2016; Steers, Shim, 2013).

1.3 A szervezeti kultúra, a vezetés és a hatékony szervezet háromszöge

A tartós versenyelőny alapja egy jól felépített szervezetre vonatkozó belső kulturális háttér. Ezt az állítást már néhány évtizeddel ezelőtt is alátámasztják különböző tudományos kutatások (Gordon, Di Tomaso, 1992; Denison, 1990; Wilkins, Ouchi, 1983; Deal, Kennedy, 1982; Peters, Waterman, 1982). Az évtizedekkel ezelőtt bizonyított eredményeket a friss kutatások is igazolják. A szervezeti kultúra szerepe kritikus fontossággal bír a tudásintenzív szervezetek esetében (Mathew, 2007). Denison és társai a szervezeti kultúra hatékonysági trendjeit növelő négy dimenzióját határozták meg, melyek az alkalmazkodóképesség, a következetesség, a részvétel és nem meglepően a küldetés. Az alkalmazkodóképesség a szervezeti békét és együttműködést segíti elő, szervezeti szinten pedig az a szervezet, amely képes megváltoztatni viselkedését, szerkezetét, fenn tud maradni a környezeti változások mellett. A következetesség magával vonja a felelősségvállalást a feladatok után. A részvétel a humán erőforrás feladatokban való egyenletes eloszlását kívánja meg, kiemelve a döntéshozásba történő bevonást. A döntéshozásba történő bevonást a szervezetben alkalmazott vezetési stílus határozza meg. A küldetés a vállalat létét, illetve az egyének és a szervezet céljait határozza meg (Zheng, Yang, McLean, 2010; Denison, 2003; Denison, Neale, 1996).

2 A kutatás módszertana

A tanulmány Győr-Moson-Sopron megye szervezeti kultúrájának elemzését az alkalmazottak szemszögéből vizsgálja. A kutatás alapjául a kérdőíves megkérdezés szolgál, amely alapján megállapítható, hogy általánosságban mi jellemző a megyében a szervezetek kultúrájára az alkalmazottak megítélése alapján. A kutatás a 2022-es év tavaszán zajlott, a Covid-19 járvány árnyékában. A kérdőívre 102 válasz érkezett. Ennek oka, hogy minél több válaszadót érjünk el, illetve nem szerepel gátló tényezőként a fizikai elhelyezkedés. Mindezek mellett napjaink járványhellyel árnyékolt időszaka is az online térbe tereli a társadalmat. A minta nagysága alapján a kutatás eredménye nem reprezentatív, azonban a tématerületen kiváló kiindulási pontként szolgálhat egy nagymintás kutatáshoz, illetve bevezető jellegű adatokat ismertet a vizsgált területen. A kérdőíves megkérdezés esetében az online megkérdezést választottuk. A tanulmány célja feltárni a vizsgált régió szervezeti kultúra sajátosságait. Ezáltal arra is igazolást ad a tanulmány, hogy mennyiben kapcsolódik a szervezeti kultúra a teljesítményhez. Győr-Moson-Sopron megye gazdasága országosan az élvonalban helyezkedik el, ezért célszerű a kulturális megalapozás és a teljesítmény összefüggéseire utalni.

Kutatási kérdések:

K1: Milyen a szervezeti kultúra explicit és implicit jegyeinek megítélése Győr-Moson-Sopron megyében az alkalmazottak szemszögéből?

K2: Jellemző-e Győr-Moson-Sopron megyében az alkalmazottak motivált munkavégzése, elégedettsége a munkahellyel?

K3: Következtethető-e a térség gazdasági fejlettségéből a pozitív kulturális hozzájárulás a szervezetek működése során?

3 A kutatás eredményei

3.1 Győr-Moson-Sopron megye gazdasági jellemzői

A megye az ország észak-nyugati részén helyezkedik el, a határ mentén, északról Szlovákia, nyugatról Ausztria veszi körül. Lokációja rendkívül ideális, hiszen mindkét ország fővárosa meglehetősen közelinek mondható. Ennélfogva a megye geopolitikai és gazdasági szempontból is előnyt élvez. Fejlett infrastruktúrájának jóvoltából mind közútjai, mind a vasút által kapcsolódik a nemzetközi közlekedési útvonalakhoz. Pest megye után az ország gazdaságilag legfejlettebb megyéje,

kedvező természeti adottságainak és fejlett infrastruktúrájának köszönhetően (KSH, 2021).

A megye területe 4 208 km², 478 ezer lakossal, 183 településsel rendelkezik. Legnépesebb városa, egyben megyeszékhelye Győr, Magyarország hatodik legnépesebb települése 132 735 fővel (KSH, 2021).

Miután 2004-ben Magyarország csatlakozott az Európai Unióhoz az ország nyugat-dunántúli régiója Nyugat-Európa közlekedési kapujává vált. Konstatálható, hogy a legjelentősebb közúti, vízi, vasúti áramlási tengelyek itt lépnek be az országba és haladnak keresztül rajta. (KSH, 2009)

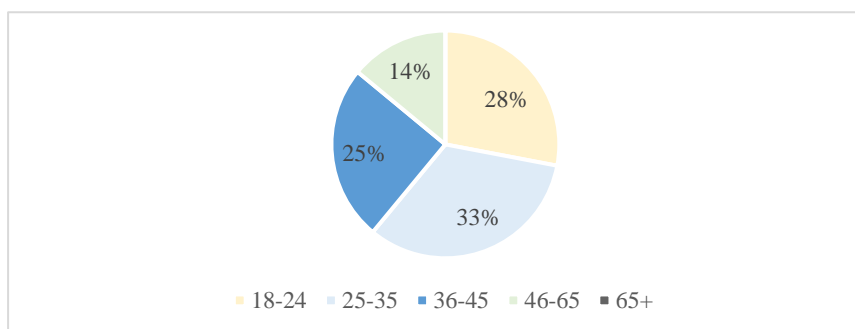
Elhelyezkedése helyzetéből adódóan az ezer lakosra jutó vándorlási többlet itt a legmagasabb, a Központi Statisztikai Hivatal 2020-as adatai szerint az ezer lakosra jutó vándorlási egyenleg 13,2 fővel nagyobb az országos átlaghoz viszonyítva. 2021-es adatok szerint a tízezer lakosra jutó épített lakás a megyében (38,1 db) meghaladja az országos átlagot (20,5 db). Ez utóbbi információk arra engednek következtetni, hogy Győr-Moson-Sopron megye egyre népszerűbb az új otthont keresők szemében. (KSH, 2021) A vándorlási többlet kiemelkedő értékének legfőbb oka a következő lehet: a Központi Statisztikai Hivatal legfrissebb adatai alapján Győr-Moson-Sopron megyében magasabbak a havi nettó átlagkeresetek az országos átlagnál, ráadásul a fizikai foglalkozásúak keresete, 2021-es adatok alapján, itt a legmagasabb az országban. Az egy lakosra jutó ipari termelés 2021-ben Győr-Moson-Sopron megyében volt a legmagasabb, az országos átlag (4,2 millió Ft) több, mint kétszerese (9,6 millió Ft). A két adat közötti összefüggés, hogy az ipari termelés jelentős mennyiségű fizikai foglalkozású alkalmazottat igényel és mert itt tehetnek szert a legmagasabb jövedelemre érhető, ha többen is úgy gondolják, hogy itt dolgozni kifizetődő (KSH, 2021).

A megyében a gazdasági aktivitás optimálisnak mondható, a Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján. Ezen adatok az ország 15-74 éves népességére vonatkoznak. Az aktivitási arány 3,5%-kal meghaladja az országos átlagot, a foglalkoztatási ráta 4,9%-kal az országos átlag felett áll a megyében. Emellett a munkanélküliségi ráta Győr-Moson-Sopron megyében 1,6%, míg az országos átlag 3,7%. Az alábbi információk a 2021-es évre vonatkoznak. A megye kedvező teljesítményét nagyban meghatározzák a külföldi befektetők. Vitathatatlanul óriási szerepet játszanak a megye földrajzi adottságai és fejlett infrastruktúrája. Ennek következtében nyitottak meg Győrben 1994-ben egy autógyárat, amely mára hazánk egyik legsikeresebb vállalatává nőtte ki magát. A Központi Statisztikai hivatal 2021-es adatai szerint a legjelentősebb befektetés az iparban történt, közel 201 milliárd Ft, ami óriási összeg, azonban a megelőző év azonos időszakához képest 7,2%-os visszaesést jelent. A Központi Statisztikai Hivatal Körkép a megyékről kiadványában 2020. évi adatok alapján Győr-Moson-Sopron megyében az egy főre jutó GDP 5,6 millió Ft, megelőzve ezzel az országos átlagot (4,9 millió Ft). Ez elsősorban az ipari termelésnek köszönhető. A megyében a

járműgyártás részesedése a kibocsátásból 75%. Ezt követi 14%-kal az egyéb ipari területek, majd 6%-ban a gumi-, műanyag- és építőanyag-ipar, 5%-ban pedig a kohászat, fémfeldolgozás részesedése a legalacsonyabb. A megyében kiemelkedő szerepet képvisel az ipar, azon belül is a járműipar teljesítménye szembetűnő. 2020-as adatok alapján a bruttó hozzáadott érték megoszlása nemzetgazdasági ágcsoportok szerint a következőképpen alakult: 51%-ban az ipar, építőipar képviselte a legnagyobb részt, igazolva korábbi állításomat, miszerint az ipar szignifikáns részt képvisel a megyében. 45%-ban a szolgáltatások adják a bruttó hozzáadott értéket, s 2020-ról 2021-re 14,3%-kal több szállítással és raktározással, 7,6%-kal több művészettel és szabadidővel foglalkozó vállalatot regisztráltak a megyében (KSH, 2021). Jelen digitális korban azonban számos lehetőség és egyben kihívás tárul a szervezetek elé, hiszen az ipar az elmúlt években Magyarországon is új technológiai korszakváltásba lépett, s az az internet alapú gazdaság gyökeresen átalakítja a folyamatokat, rendszereket (Eisingerné, Rámháp, 2020). Az a tény viszont nyilvánvaló, hogy a változtatásokra, innovációra való haljam nem azonos mértékben van jelen a szervezeteknél (Kurucz, 2021).

3.2 A minta jellemzői

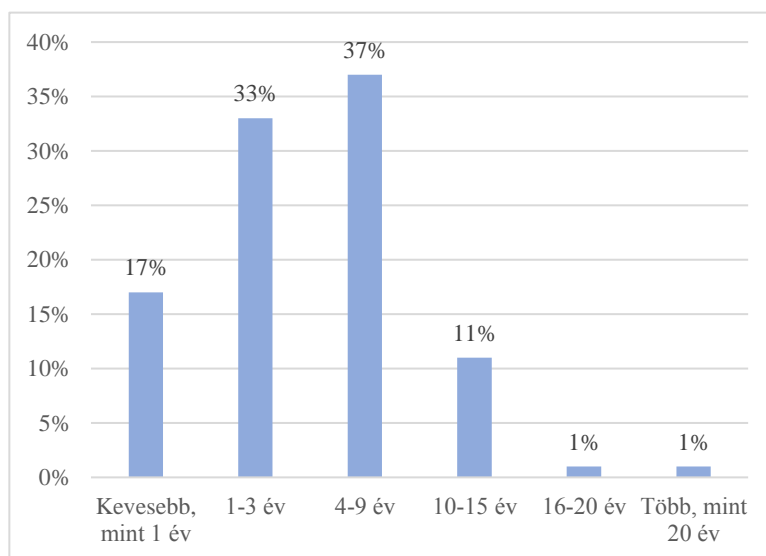
A kutatás demográfiai szempontból a nemek arányát, a foglalkoztatás jellegét, a válaszadók életkorát mérte fel. A nemek aránya közelít egymáshoz a kitöltők 57,8%-a nő, 42,2%-a férfi. Többségük, a válaszadók 62%-a városban él. A válaszadók 59%-a szellemi munkát végez, 41%-a pedig fizikai munkát végez. A következő ábrán a válaszadók kor szerinti megoszlását láthatjuk. Legnagyobb részben a 18-45 éves korosztály töltötte ki a kérdőívet. Ez a kutatásból levont eredmények hasznosíthatóságának szempontból kedvező, hiszen előreláthatólag még hosszabb ideig lesznek a munkaerőpiac aktív tagjai, így fejlesztések, újítások szempontjából az ő véleményük mérvadó.



1. ábra: A válaszadók életkora

Forrás: saját szerkesztés

A 2. ábrán látható, hogy a válaszadók mennyi ideje dolgoznak a jelenlegi munkahelyükön. Itt a legnagyobb mértékben a 4-9 év, illetve 1-3 év volt a legjellemzőbb. Napjainkban a munkahely váltás meglehetősen gyakori, akár a szakmai előrelépés, akár egyéb, magánéleti, esetleg szakmai tényezők okán. Mindezek alapján a válaszadók munkahelyükön eltöltött évei pozitívan értékelhetők.



2. ábra: A szervezetnél eltöltött évek száma

Forrás: saját szerkesztés

A minta lehatárolásánál szervezeti szempontból a munkahely típusa, a szervezet mérete játszott meghatározó szerepet. A válaszadók közül kisvállalatnál 21,6% (22 fő), középvállalatnál 34,3% (35 fő), nagyvállalatnál pedig 44,1% (45 fő) végzi munkáját. A következő pont a vállalat fő profilját határozta meg: kereskedelem (19 fő), szolgáltatás (37 fő) vagy termelés (46 fő). Ez alapján megállapítható, hogy a legtöbb válaszadó termelő cégnél dolgozik. A korábbi fejezet adatai alapján, miszerint a megyében az iparnak óriási szerepe van, ez az eredmény várható volt.

Általánosságban a termelő cégek méretük szerint nagyvállalatok, a kereskedelemmel foglalkozó cégek közül pedig nagyobb arányban találunk kisvállalatokat, akár egyéni vállalkozókat. A minta esetében is ez a tendencia tükröződik, melyet a táblázat szemléltet.

	Kisvállalat	Középvállalat	Nagyvállalat	Összesen
Kereskedelem	11	7	1	19
Szolgáltatás	9	19	9	37
Termelés	2	9	35	46
Összesen	22	35	45	102

1. táblázat: A szervezet típusa a méret és az ágazat függvényében

Forrás: saját szerkesztés

Az 1. táblázat alapján megállapítható, hogy kereskedelemnél a kisvállalat, szolgáltatásnál a középvállalat, termelésnél pedig a nagyvállalat a legjellemzőbb. A kereskedelemmel foglalkozók nagy része kisvállalatnál dolgozik, például ilyen lehet egy egyéni vállalkozó, őstermelő. A szolgáltatás szektorból a középvállalatoknál dolgozóktól jött a legtöbb válasz, ezek lehetnek tanácsadással foglalkozó cégek, szállítással foglalkozó vállalatok. A termeléssel foglalkozó vállalatok közül döntően nagyvállalatoknál dolgoznak. A válaszadók számát illetően összességében megállapítható, hogy Győr-Moson-Sopron megyében a termelési szektor a leghangsúlyosabb, ezt követik a szolgáltató, majd a kereskedelmi profilú vállalatok.

4.3 A szervezeti kultúra jellemzői Győr-Moson-Sopron megyében

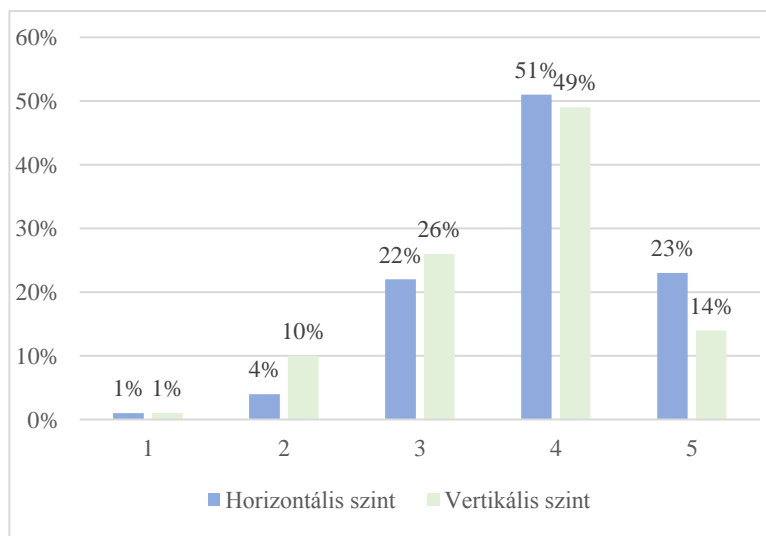
A 2. táblázat adatai a szervezeti kultúra legalapvetőbb látható, explicit jegyeit tartalmazzák. A kutatásban a higiénia betartását, a meghatározott öltözködési módot, a gépek korszerűségét és az alkalmazottak számára legoptimálisabb környezetet értékelték a válaszadók.

Likert skála	Higiénia	Öltözködés	Gépek	Környezet
5	49	30	28	31
4	41	28	49	47
3	9	17	18	19
2	2	12	5	3
1	1	15	2	2

2. táblázat: A szervezeti kultúra explicit jegyeinek értékelése a megyében

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók egytől ötig terjedő skálán minősítették a tényezőket, az egyes a kevésbé jellemzőt, míg az ötös értékelés az erősen jellemzőt jelentette az adott kategóriára nézve. Az eredmények alapján kijelenthető, hogy az alkalmazottak döntő többsége (88,24%) meg van elégedve a munkahelyi higiéniai feltételekkel. Ezt az elmúlt időszakban megalapozhatta, hogy az utóbbi időben különösen nagy figyelmet kellett fordítani erre a Covid-19 okozta járványhelyzet miatt. A szervezetek többségénél jellemző, hogy modernebb gépekkel vannak felszerelve, így segítve az alkalmazottak és maga a vállalat munkáját, hatékonyságát. A kitöltők 76%-a pozitívan értékelte a munkahelyi környezetet, amely érték szerint vezetőik igyekeznek optimális környezetet biztosítani, a foglalkoztatottak produktivitása, motiválása érdekében. A táblázat tényezői közül a vállalatnál meghatározó öltözködési mód kapta a legdifferenciáltabb értékeléseket. Ez arra utalhat, hogy egyes szervezeteknél egyenruhát viselnek a munkatársak, míg máshol meghatározott öltözködési stílus az, amit a vezetők elvárnak a mindennapokban, esetleg egyáltalán nem határozzák meg ezt, viszont az nyilvánvalóan elvárt, hogy az alkalmazott igényesen jelenjen meg munkahelyén.



3. ábra: A horizontális (munkatársak közötti) bizalom értékelése és a vertikális (vezető-alkalmazott) bizalom értékelése
Forrás: saját szerkesztés

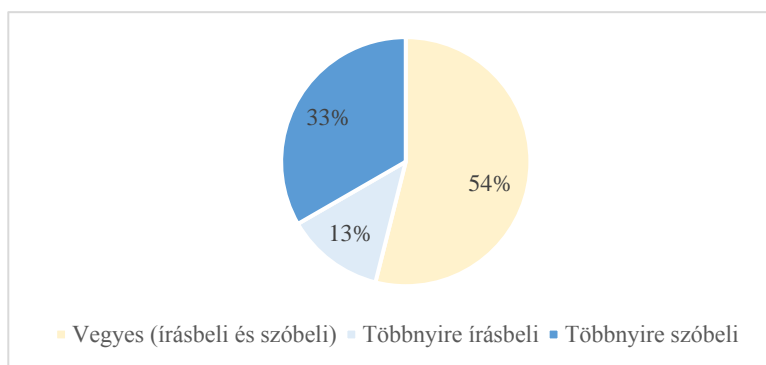
A 3. ábra szemlélteti a munkatársak közötti bizalom fokát, valamint a vezető és az alkalmazottak közötti bizalom jellemző tartományát. Megfigyelhető, hogy horizontális szinten könnyebben alakul ki a bizalom, mint vertikális kapcsolat esetében. A horizontális és a vertikális kommunikáció is jelentős, hiszen a teljesítményre is meghatározó hatást gyakorol. Ha jó a kommunikáció minősége,

gördülékenyebben folyik a felek közötti egyeztetés, így könnyebben, gyorsabban teljesíthetőek a munkafolyamatok, ellenben, ha gyenge, az a vállalat teljesítményére negatív hatást gyakorol. A pozitív vezető és alkalmazott kapcsolat jelentőségét igazolta kutatásában Papiné és Baranyi (2020). Összességében az értékelések pozitívnak mondhatóak.

Arra a kérdésre, hogy *milyen mértékben vonja be a vállalat vezetősége az alkalmazottakat* egyes problémák megoldásának megvitatásában a következő válaszok születtek: a válaszadók 13%-a érzi úgy, hogy teljes mértékben bevonják a problémamegoldásba, négyes értékelést a válaszadók 48%-a, hármast 29%-uk, kettest 7%-uk, egyest, vagyis azt, hogy legkevésbé, 3% fő jelölt. A válaszok alapján a problémamegoldások nagy részébe mértékkel ugyan, de bizonyos szinten bevonják az alkalmazottakat a Győr-Moson-Sopron megyei vállalatok vezetői.

Az alkalmazottak többsége arra a kérdésre, hogy *milyen ütemben találunk megoldást egy-egy felmerülő problémára a szervezetnél* 67,7%-ban úgy vélik, hogy meglehetősen gyorsan. A válaszadók 7%-a úgy véli, a problémák nehezen oldódnak meg és lassú a megoldási folyamat. A problémamegoldás sebessége visszavezethető az alkalmazottak bevonása a döntési folyamatba. Minden bizonnyal a bevonás bizonyos szintű jelenléte támogatja a gyors problémamegoldást.

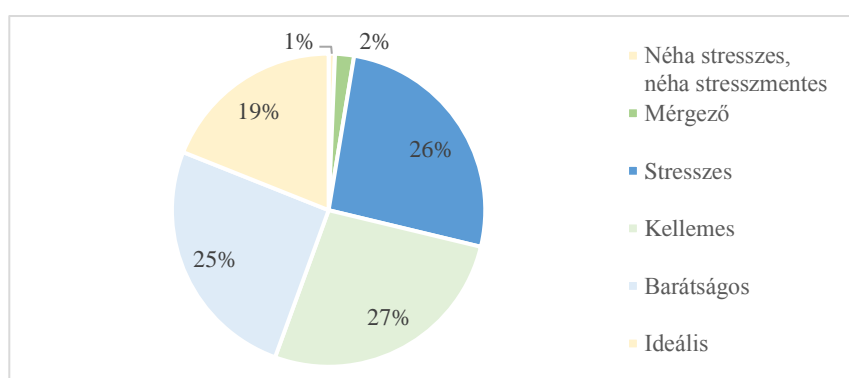
A *szakzsargon használata* 62,8%-ban vagyis többségében jellemző, ebből arra következtethetünk, hogy a vállalatok számára jelentőséggel bír az alkalmazottak képzettsége, esetleges betanítása és fejlesztése.



4. ábra: Kommunikáció a munkahelyen
Forrás: saját szerkesztés

Győr-Moson-Sopron megyében (ahogy az nyilvánvaló) a szervezetek többségében a kommunikáció több típusa jelenik meg (írásbeli, szóbeli, informális és formális),

tehát vegyesen zajlik a *kommunikáció*. A válaszadók 54%-a kifejezetten a vegyes kommunikációt jelölte. A legkevésbé választ (13%) az írásbeli kommunikáció "térhódítása" kapta, míg a válaszadók 33%-a a szóbeli kommunikációt tartja jellemzőnek munkahelyén. A munkahelyi légkör jellemzésére pozitív és negatív, előre meghatározott jellemzők közül választhattak a megkérdezettek, melynek eredményeit az 5. ábra szemlélteti.



5. ábra: Munkahelyi légkör

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadóknak lehetőségük volt több választ is megjelölni. Ennek alapján a leggyakoribb jelzők, amivel a munkahelyi légkört illeték az a kellemes, a barátságos, de a stresszes is meghatározó volt. Az eredmények alapján kijelenthető, hogy a válaszadók többsége meg van elégedve munkahelyével, viszont emellett a stressz a mindennapi munkavégzés részévé vált.

Ehhez kapcsolható a kutatás következő pontja, miszerint arra kellett választ adniuk a megkérdezetteknek, hogy *milyen érzéssel indulnak munkahelyükre*. A többség (53%) boldogan, motiváltan indul dolgozni. Ezután a legtöbb választ a közönyösen (25%) kapta, majd a stresszes hangulatú munkába indulás volt a következő a rangsorban (19%), a legkevésbé jellemző a gondterheltség, motiválatlanság (3%). Ez minden bizonnyal egy kifejezetten jó aránynak mondható.

Az eddigieket összegezve, lezárásképp került sor a legesszenciálisabb kérdésre, melyből arra kaphatunk választ, hogy a *válaszadók összességében elégedettek-e munkahelyükkel*. Az eddigi eredményeket alátámasztva a válaszadók 71,6%-a elégedett, 28,4%-uk pedig nem. A munkahelyi elégedettség kiemelten fontos tényező, hiszen, akik meg vannak elégedve munkahelyükkel ők tudják, ők fogják a leghatékonyabban megoldani a rájuk háruló feladatokat. Az elégedettségre vonatkozó kérdés során még egy indoklást is célszerű feldolgozni. Jelen esetben az elégedett és a nem elégedett alkalmazottak miéértjét tártuk fel. A

munkahelyükkel elégedett alkalmazottak a barátságos környezetet (46%), a nyugodt munkakörülményeket (30%), és a bizalmi kapcsolat kialakulása (24%) a kollégákkal választ jelölték, emellett felmerült még a bizalmi kapcsolat a felettesekkel, a gazdag tapasztalatszerzés és jó továbblépési lehetőség, illetve a munkakör és pénz, mint válaszok. A kérdés másik része azt vizsgálja, hogy melyek azok a szervezeti kultúrával kapcsolatos tényezők, amelyekben/amelyeken még tudna javulni/javítani a vezetés. A legtöbben a *munkahelyi légkör optimalizálását* választották (32%), ezt a több hozzáértő szakember jelenléte (21%), majd a felettesekkel való jobb kapcsolat követte (18%). Mindezek mellett kisebb mértékben, de felmerült válaszként a nagyobb felelősség átruházása, a jobb kapcsolat a kollégákkal, munkafeladatok elhatárolása, kiosztása egyénekre illetve a korszerűbb, modernebb berendezés.

Következtetések

A tanulmány három kutatási kérdést vizsgált. Az első kérdés arra kereste a választ, hogy Győr-Moson-Sopron megyében milyen a szervezeti kultúra explicit és implicit jegyeinek megítélése az alkalmazottak szemszögéből? Az elemzések rávilágítottak arra, hogy Győr-Moson-Sopron megyében az alkalmazottak többsége elégedett a munkahelyével. Emellett a megye gazdasága Budapest után a legjobb, tehát a motivált munkaerő minden bizonnyal nagyobb arányban van jelen a megyében. A szervezeti kultúra látható jegyei alapján a szervezetek törekszenek arra, hogy minél jobb környezetet biztosítsanak alkalmazottaiknak. Az implicit tényezők már jobban rámutattak arra, hogy több szervezetnél nem vonják be az alkalmazottakat a problémák megoldásába, így lassabban is találnak ezekre megoldást. A munkahelyi légkör jellemzésénél sok válasz érkezett a stresszes környezetre, azonban emellett a kellemes és barátságos jelzők is sokszor szerepeltek és kiderült, hogy a kommunikáció a legtöbb helyen vegyesen, vagyis írásban és szóban egyaránt, zajlik ez pedig a leghatékonyabb módszer.

A második kutatási kérdés arra irányult, hogy Győr-Moson-Sopron megyében jellemző-e az alkalmazottak motivált munkavégzése, elégedettsége a munkahellyel? A válaszadók 72%-a elégedett munkahelyével, ebből 53% motiváltan indul el dolgozni, ami jó aránynak mondható. A kitöltők véleményei alapján, ha a munkahelyi légkör kevésbé lenne stresszes, ha több szakember között oszlana meg a munka, illetve, ha a kollégák közötti kapcsolat jobb lenne, akkor a szervezeti légkör fejlődne.

Összeségében a szervezetek kultúrája a válaszadók meglátásai alapján jól működik, bár vannak még olyan területek, amelyek fejlesztésre szorulnak.

A harmadik kutatási kérdés arra kereste a választ, hogy a térség gazdasági fejlettségéből következtethető-e a pozitív kulturális hozzájárulás a szervezetek működése során? A Győr-Moson-Sopron megyei gazdaság kiemelkedő részét az ipar, azon belül is a járműipar határozza meg. Ennek okán nem volt meglepő, hogy a kvantitatív elemzés során a legtöbb válaszadó termeléssel foglalkozó nagyvállalatnál van foglalkoztatva.

Az eredmények alapján az a következtetés vonható le, hogy Győr-Moson-Sopron megye gazdaságának helyzete és a foglalkoztatottak véleményei munkahelyükről, annak szervezeti kultúrájáról nem mutatnak nagyobb eltérést. Az alkalmazottak munkahelyükről alkotott véleménye többségében pozitív. A horizontális kapcsolat, illetve a vertikális munkaadó munkavállaló kapcsolat összességében jónak mondható. Feltételezésünk szerint erre alapozható, hogy a viszonylag gyorsan találnak megoldást a szervezetnél felmerülő problémákra. Bizonyos szinten az alkalmazottakat is bevonják egy-egy probléma megoldásába. Ezekben a tendenciákban azonban még lehetne javítani, ugyanis a válaszadók közül viszonylag kevesen értékelték igazán pozitívan.

A válaszok többsége a megye szervezeti kultúráját kifejezetten pozitívnak festi le, az egyetlen kiemelkedő negatív tényező a stressz volt. Erre többek között a munkahelyi légkör optimalizálása, a munkafeladatok elhatárolása és egyénre szabása lehet a megoldás. A munkahelyi stressz vizsgálata és okainak feltárása, s ezáltal megoldási javaslatok megfogalmazása egy teljesen új, komplex kutatást igényelne, ezért az említett javaslatok kizárólag feltételezések. A munkahelyi stressz problémakörére élesedett ki a hangsúly, ezért jelen tanulmány egy konkrét problematika kutatására ad irányt.

Hivatkozások

- [1] Abdullah, N. H. et.al. The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. ISSN 1877-0428, 2014, vol. 129, p. 140 – 147.
- [2] Aldulaimi, S., The Impact of Leadership, Organizational Culture, and Strategy on Knowledge Management in GCC Countries. In *Information and Knowledge Management: Vol. 5, No. 6, 2015*. ISSN 2224-5758.
- [3] Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B., Harris, D., Axtell, C. *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. London: Prentice-Hall, 2016. 808 o. ISBN 9781292063409.
- [4] Blahó András–Czakó Erzsébet–Poór József (szerk.) (2021): *Nemzetközi menedzsment*;
- [5] Cameron, K. S., Quinn, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. USA: John Wiley & Sons, 2011. 268 o. ISBN 978-0470650264.
- [6] Deal, T. B., Kennedy, A. A. *Corporate cultures*. London: Penguinbooks, 1982. ISBN 0201102773
- [7] Denison, D. R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. England: John Wiley & Sons, 1990. 267 o. ISBN 9780471800217.
- [8] Denison, R., Mishra, K. *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. *Organizational Sciences*. 1995, vol. 6, no. 2, p. 204 – 223.

- [9] Dobák, M., Antal, Zs. Vezetés és szervezés. Budapest: Akadémiai Kiadó. 2010.
- [10] Balogh, L. Sport-Kultúra-Sportkultúra. Szervezeti kultúra fogalma, 2013. http://www.jgypk.hu/tamop13e/tananyag_html/sportkultura/szervezeti_kultra_fogalma.html
- [11] Duke, J., Edet, G.H. Organizational Culture as a Determinant of Non-Governmental Organization Performance: Primer Evidence from Nigeria. *International Business and Management*. 2012, vol. 4, no. 1, p. 66-75.
- [12] Eisingerné, B. B., Rámháp, SZ. Innováció fejlesztési módszerek a kis- és középvállalkozások számára az ipar 4.0 trendjei/elvárása alapján. In: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet - A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira*. ISBN 978-963-449-211-5, 2020.
- [13] Fekete György (2017): Mitől nemzeti a kultúra? http://www.magymuveszet.hu/upload/userfiles/2/publications/201801/pdf/MM2017_1belivek_kepnelkul_01_fekete_gyorgy.pdf
- [14] Fekete H., Börcskei, E. Cultural Waves in Company Performance. *Research Journal of Economics, Business And ICT*, 2011, vol. 3, 38-42.
- [15] Gordon, G., Di Tomaso, N. Predicting corporate performance from organizational culture. In *Management Study*. 199, vol. 29, p. 783 – 98.
- [16] Heidrich, B. Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment, 2017.
- [17] Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., Ishak, N. A. Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study. In *Procedia Economics and Finance*, ISSN 2212-5671, 2016, vol. 37, p. 512 – 519.
- [18] Kachaňáková, A. *Organizačná kultúra*. Bratislava: Wolters Kluwer (Iura Edition), 2010. 130 o. ISBN 9788080783044.
- [19] KSH - Központi Statisztikai Hivatal. 8.1.2.9. Magyarország 50 legnépesebb települése, 2021.
- [20] KSH - Központi Statisztikai Hivatal. 9.1.1.2. A regisztrált gazdasági szervezetek száma gazdálkodási forma szerint. 2021.
- [21] KSH - Központi Statisztikai Hivatal. A települési infrastruktúra fejlődése a Nyugat-Dunántúlon. 2009.
- [22] KSH - Központi Statisztikai Hivatal. Fókuszban a megyék – 2021.
- [23] KSH - Központi Statisztikai Hivatal. Körkép a megyékről. 2020.
- [24] Kurucz, A. A HIP projekt eredményei és perspektívái a Széchenyi István Egyetemen. In: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2021/1. kötet*

Üzleti megoldások és gyakorlati tapasztalatok a menedzsment területén.
ISBN 978-963-449-279-5. 2021.

- [25] Mathew, J. The relationship of organisational culture with productivity and quality: A study of Indian software organisations. In *Employee Relations*. DOI 10.1108/01425450710826140, 2007, vol. 29, no. 6, p. 677 – 695.
- [26] Nagyová, N. Szervezeti kultúra vizsgálata a komáromi járás mikro- és kisvállalkozásainál. Rigorózus dolgozat. Komárno: SJE, 2018. 114 o.
- [27] Papiné, Gy. M., Baranyi, A. Szervezetfejlesztés kérdései egy primer kutatás tükrében. In: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira*. ISBN 978-963-449-211-5, 2020.
- [28] Peters T, Waterman R. *In search of excellence*. New York: Harper and Row, 1982.
- [29] Pollak, B. L. The number of the service quality and satisfaction relationship Empirical evidence for existence of satisfiers and dissatisfiers. *Journal of Managing Service Quality*. ISSN 0960-4529, 2008, vol.18, no. 6, p. 537-558.
- [30] Reinke, S. J. *Service Before Self: Towards a Theory of Servant – Leadership*. *Global Virtue Ethics Review*. 2004, vol. 5, no. 3, p. 30 – 57.
- [31] Robbins, S. P., Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 14th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ2010
- [32] Steers, R. M., Shim, W. S. Strong leaders, strong cultures: Global management lessons from Toyota and Hyundai. *Organizational Dynamics*. ISSN 0090-2616, 2013, vol. 42, p. 217 – 227.
- [33] Tang, L. L., Yeh, Y. L. Effect of Organizational Culture, Leadership Style, and Organizational Learning on Organizational Innovation in the Public Sector. In *Journal of Quality*. DOI: 10.6220/joq.2015.22(5).06, vol. 22, no. 5, p. 461 – 481.
- [34] Tidor, A., Gelmereanu, C., Baru, P., Morar, L. Diagnosing organizational culture for SME performance. In *Procedia Economics and Finance*. ISSN 2212-6716, 2012, vol. 3, p. 710 – 715.
- [35] Tohidi, H. Teamwork Productivity & Effectiveness in an Organization base on Rewards, Leadership, Training, Goals, Wage, Size, Motivation, Measurement and Information Technolog. In *Procedia-Computer Science Journal*, ISSN 1877-0509, 2011, Vol. 3, p. 1137 - 1146.
- [36] Tohidi, H., Jabbari, M. M., *Organizational culture and leadership*. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. ISSN 1877-0428, 2012, vol. 31, p. 856 – 860.

- [37] Tohidi, H., Jabbari, M. M., The main requirements to implement an electronic city. In *Procedia-Computer Science Journal*. ISSN 1877-0509, 2011, Vol. 3, p. 1106 - 1110.
- [38] Vinichenko, M. V., Karácsony, P., Demcheko, T. S., Melnichuk, A. V., Makuchkin, S. A. Satisfaction of Employees of Moscow Region Organizations by Implementation of Youth Personnel Policy. In: *Eurasian Journal Of Analytical Chemistry*. 2017. vol. 5. p. 697-704.
- [39] Warrick, D. D., Milliman, J. F., Ferguson, J. M. Building high performance cultures. In: *Organizational Dynamics*. DOI 10.1016/S0090-2616(16)00015-2, 2016, vol. 45, no. 1, p. 64—70.
- [40] Wilkins, A. L., Ouchi, W. G. Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. In: *Administrative Science Quarterly*, DOI 10.2307/2392253, 1983. vol. 28 no. 3, p. 468-481.
- [41] Wilson, P., Bates, S. *The Essential Guide to Managing Small Business Growth*. Sussex: John Wiley & Sons, 2003.
- [42] Yesil, M., Kaya, A. The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2013, p. 428 – 437.
- [43] Zheng, W., Yang, B., Mclean, G. N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. In *Journal of Business Research*. ISSN 0148-2963, 2010, vol. 63, p. 763 – 771.
- [44] Zheng, W., Yang, B., Mclean, G. N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. In *Journal of Business Research*. ISSN 0148-2963, 2010, vol. 63, p. 763 – 771.
- [45]