

ÉRTÉKEK A VÁLLALATI KULTÚRÁBAN

VALUES IN CORPORATE CULTURE

MAGNUCZNÉ GODÓ ÁGNES*

A vállalati kultúra a cégek egyik legfőbb értékteremtő eszköze, amely magában foglalja a szervezeti folyamatok működtetésére, a termelésre, az emberi kapcsolatok minőségére, az egyéni érdekek figyelembe vételére, a szűkebb és tágabb környezettel való együttműködésre és a kommunikációra vonatkozó normákat. Tanulmányomban azt vizsgálom, hogy 14 magyar vállalat alkalmazottai hogyan látják vállalati kultúrájuk előnyös és kedvezőtlen vonásait, milyen ideális vállalati kultúra képe bontakozik ki nyilatkozataikból és ez hogyan viszonyul korábbi magyar vállalati kultúra kutatások eredményeihez.

Kulcsszavak: vállalati kultúra, vezetés (leadership), humánorientáció, vállalati kommunikáció, szakmai hatékonyság

Corporate culture is one of the main value-generating assets of companies including norms relating to the management of processes, production, human relationships, individual interests as well as cooperation and communication with the immediate and broader environment. The present study explores how the employees of 14 Hungarian companies define the positive and negative features of their own corporate cultures, what ideal corporate culture image evolves from their accounts and how this image is related to the results of previous corporate culture research.

Key words: corporate culture, leadership, human orientation, corporate communication, professional efficiency

Bevezető

Az elmúlt évek vállalati kultúrával és kommunikációval foglalkozó szakirodalmának egyik jellegzetes gondolköre az értékorientált vezetés (lásd pl. Borgulya, 2008, 2010). Általános értelemben ez azt jelenti, hogy a vezetők felismerik, hogy a vállalatok megítélését különböző vélt vagy valós vállalathoz kapcsolódó értékek határozzák meg, vezetési stratégiáikkal tehát arra törekcsenek, hogy ezeket az értékeket „láthatóvá tegyék”: egyrészt saját alkalmazottaik számára, akik így könnyebben azonosulnak a vállalat céljaival és ezért hatékonyabban teljesítenek; másrészt viszont a partnereik és a nyilvánosság számára, akiknek így növelhetik a vállalat iránti érdeklődését, bizalmát és végső soron együttműködési hajlamát. Számos esetben ez a cél valós változtatási törekvéseket hoz létre pl. az értékorientált kommunikáció (Borgulya, 2008) vagy az emberi erőforrás menedzsment (Pichler 2004) területén, ám, amint a *The Economist* című folyóirat tavaly megjelent cikke (<http://www.economist.com/node/21530171>) rámutat, más esetekben a vállalatok tudatosan

* MAGNUCZNÉ DR. GODÓ ÁGNES

egyetemi docens

Miskolci Egyetem BTK Modern Filológiai Intézet

Angol Nyelv- és Irodalomtudományi Tanszék

3515 Miskolc-Egyetemváros

agnesgodo@freemail.hu

felépített értékorientált kommunikációja csupán reklámcélokat szolgál. Az értékteremtés és értékkommunikáció tétje tehát nagy, ezért komoly tudományos érdeklődés övezi a vállalati kultúrát, amely létrehozza és formálja ezeket az értékeket (Bakacsi, 2004; Borgulya–Barakonyi, 2004; Karácsonyi, 2006; Málóvics, 2004; Pichler, 2004; Rose et. al. 2008). Mivel azonban ezek az értékek a piac elvárásainak, a globalizálódásnak és a technika fejlődésének köszönhetően állandóan változnak, aktuális képet csak a változások folyamatos követésével kaphatunk. Mindezek tükrében tanulmányomban 14 magyarországi cég jelenlegi vállalati kultúráját és értékrendszerét vizsgálom meg az alkalmazottak kérdőíves nyilatkozatai alapján. Bemutatom a vállalati kultúrákban megnyilvánuló értékeket és problémákat, valamint a szakmai hatékonyságot befolyásoló egyéni tényezőket a vezetők és az alkalmazottak részéről. A felmérés alapvetően azt tükrözi, hogy a szakirodalom megállapításaival összhangban, a vállalati kultúra legmeghatározóbb értékei a munkafolyamatok hatékony szervezéséhez, az emberközpontságához és a nyílt, átlátható kommunikációhoz kapcsolódnak.

1. A vállalati kultúra meghatározása

1.1. Definíciók, megnyilvánulási formák, típusok

A szakirodalomban fellelhető definíciók nagy száma azt mutatja, hogy a vállalati kultúra egy összetett, nehezen megragadható fogalom, hiszen magában foglalja a vállalati élet mindazon látható és nem látható elemeit, pontosan körülírt és csupán szájhagyomány útján terjedő szabályait, amelyek meghatározzák az alkalmazottak munkahelyi életét. Borgulya és Barakonyi (2004: 28) meghatározásában a vállalati kultúra különböző tárgyiasult dolgok, értékek és alapfeltevések összességét jelenti, amelyek iránymutatóul szolgálnak arra nézve, hogy „mire figyelünk, minek tulajdonítsunk jelentőséget, érzelmileg hogyan reagálunk, és hogyan cselekedünk a különböző szituációkban”. Bakacsi (2004: 226) hangsúlyozza, hogy ezeket az elveket az új belépőknek kommunikáció és tanulás útján kell elsajátítaniuk mint „a problémák megoldásának követendő mintáit, s mint kíváncsi gondolkodási és magatartási módot”.

A vállalati kultúrának számos megnyilvánulási formája van. Leglátványosabb területe a tárgyiasult környezet, a jelképek, egyenruhák, a munkahelyi terek és ennek elemeként a nyelvhasználat, saját vállalati zsargonjával és értékközvetítő kommunikációjával (pl. szlogenek, ügyfél-kommunikáció, honlapon való kommunikáció). Szintén, legalábbis részben, tudatosan definiáltak a különböző vállalati értékek és alapfeltételezések, amelyek az etikus magatartás és az elvárt munkahelyi viselkedés normáit határozzák meg. Ezeket az elvárásokat gyakran etikai kódexekben, stratégiai nyilatkozatokban vagy éves beszámolóknak is rögzítik, de a vállalatok belső etikai színvonala nagyban különbözhet ettől a deklarált külső etikai színvonalától (vö. Török, idézi Borgulya, 2009b). Szintén idetartoznak a különböző rendszerek (pl. minőségbiztosítás, kommunikáció stb.) működtetésének elvei és a kinyilvánított politikák megvalósításának stratégiái is. Végül mindezek tükröződése a munkahelyi kapcsolatrendszer, amelyben a különböző szerepekhez többé vagy kevésbé jól körülhatárolt elvárások kötődnek, és amely meghatározza a vállalati hierarchia különböző szintjein lévők közti hatalmi távolságot is.

A vállalaton belül elfogadott értékek, a döntéshozatalt jellemző stratégiák (pl. innovatív – konzervatív, analitikus – intuitív) és az érvényesülő viselkedési minták (pl. vezető-

beosztott közötti távolság) alapján különböző vállalati kultúratípusok különböztethetők meg. Kono (idézi Borgulya–Barakonyi, 2004: 22–24) öt típusában az aktivitás és centralizáltság mértéke a központi tényező, ennek alapján elkülöníti:

1. a pezsgő, élénk kultúrát, amelyet innovatív szellem, családi közösség, közös értékrend, világos célok, kiváló belső kommunikáció és kis hatalmi távolság jellemez,
2. a pezsgő, vezetőt követő kultúrát, amelyben a határozott vezetőé a főszerep, akiben a beosztottai megbíznak, és aki az információ és ötletek fő forrása,
3. a bürokratikus kultúrát, amely erősen szabályozott, folyamatcentrikus és kis alkalmazotti kockázatvállalást kíván,
4. a stagnáló kultúrát, amelyet a tradíciók tisztelete, a régi viselkedésminták követése, kevés új ötlet és stratégia, befelé fordulás és a külvilág változásával szembeni érdektelenség jellemez,
5. a stagnáló, vezetőt követő kultúrát, amelynek élén egy autokratikus vezető áll, akinek hibás utasításait is végre kell hajtani, és amely teljesen elfojtja a beosztottak kezdeményezőkészségét.

A mai magyar helyzetet tükrözve Karácsonyi (2006: 148) három fő hazai vállalati kultúracsoportot különböztet meg, amelyeket eltérő vezetési stílusok is jellemeznek. A piacorientált vállalatok magyar vagy külföldi tulajdonú cégek, amelyeket magas teljesítmény- és jövőorientáltság, maszkulinitás, valamint a nemi szerepek elkülönítése, kollektivistá szellem és erős vállalat iránti elköteleződés jellemez. A közszolgálati cégek fő jellemzője a legmagasabb lojalitás érték, és a legfeministább kultúra, ahol legkevésbé különböztetik meg a nemi szerepeket. Végül a tradicionális vállalatok az egykori szocialista nagyvállalatok utódai, ahol a legnagyobb a hatalmi távolság és a legindividualistább a kultúra. Megfigyelhető még a magas jövőorientáltság, de az alacsony teljesítményösztönzés is. Az azonosított vezetőtípusok közül a „diktátort”, a „titkolózót” és a „kézivezérlőt” minden vállalati kultúratípusban a hatékonyságot gátló tényezőnek tekintették, de pl. a „diktátort” a közszolgálati cégekben fogadják el leginkább. Ezzel ellentétben a „vizionárius – mozgató”, a „hiteles – fejlesztő” és a „megbízható” vezetőtípusokat minden vállalatípusban a hatékony működést támogatónak tartják, de a piacorientált vállalatok között a legmagasabb a reprezentáltságuk.

Mivel a vállalati kultúra értékeinek csak egy része kerül pontosan rögzítésre különböző hivatalos deklarációk formájában, a kultúrát képező értékeket és alapfeltevéseket – ebből következően magát a vállalati kultúra típusát – még egy adott vállalaton belül sem biztos, hogy azonos módon értékelik az alkalmazottak. Ennek oka lehet a rossz belső vállalati kommunikáció vagy a vezetők és beosztottak különböző perspektívája. Ez utóbbira hívja fel a figyelmet a *The Economist* (<http://www.economist.com/node/21530171>) cikke, amely egy amerikai vállalatokkal végzett kutatásra hivatkozva rámutat, hogy bár csaknem minden részt vevő vállalat azt állítja, hogy egy, a korábbinál gondoskodóbb és etikusabb vállalati kultúra kialakításán dolgozik, alkalmazottaik mindebből szinte semmit sem érzékelnek. A felmérésben részt vevő alkalmazottak 43%-a nyilatkozott úgy, hogy a „vak engedelmesség” stratégiáját követelő cégnek dolgozik, 54%-uk „tájékozott beletörődésként” jellemezte hozzáállását munkahelyéhez, és csak 6%-uk állította, hogy vállalata támogatja az önálló döntéshozatalt és felelősségvállalást. Ezzel ellentétben, a vezetők 48%-a (!) vélte úgy, hogy vállalata támogatja az önállóságot. Ugyanilyen különbség tükröződik abban is, hogy míg a vezetők 27%-a szerint alkalmazottaikat jól motiválja a cég, csak a munkavállalók 4%-a értett egyet ezzel, és bár a vezetők 41%-a szerint a cég nem csupán a pénzügyi teljesítés,

hanem a munka minősége alapján jutalmaz, ezt szintén csak az alkalmazottak 14%-a tudta elfogadni. Ez a felmérés így arra a problémára is ráirányítja a figyelmet, hogy csupán az értékeket reklámozó kommunikáció nem formálja a vállalati kultúrát: a valódi változáshoz alapvető szemléletváltásra van szükség a vállalatvezetés különböző területein, amelyek a következő fejezetben kerülnek bemutatásra.

1.2. A vállalati kultúrát befolyásoló tényezők

Több szerző is hangsúlyozza a vállalati kultúra alakításának fontosságát, mivel a jó vállalati kultúra „képes arra, hogy a munkatársak gondolkodásmódját és cselekvéseit a stratégiai célok elérésének irányába mozgassa” (Pichler, 2004: 38), és ennél fogva „nagyobb szerepe van a szervezet sikerességében, mint más műszaki és gazdasági jellemzőknek” (Peters–Waterman, idézi Málovics, 2004: 152). Ennek a tudatos formálásnak három fő területe van: a leadership vagy vezetési stílus, az emberierőforrás-menedzsment és a kommunikáció.

1.2.1. Leadership

Ahogy a korábbiakban láttuk, a különböző vezetési stílusoknak nagy szerepe van a vállalati kultúra értékeinek meghatározásában, és az ebből fakadó stratégiák közvetítésében. Málovics (2004) azonban arra is rámutat, hogy mindezekén túl a vezető elsődleges szerepe az emberi alkotómechanizmusok támogatása. A jó vezető bizalmat ébreszt, világos célokat fogalmaz meg, utasítások és folyamatos ellenőrzés helyett a személyes vezetésre, a belső motiváció és a megfelelő készségek kialakítására, valamint a folyamatos párbeszédre helyezi a hangsúlyt. Karácsony (2004: 146) leadershipre vonatkozó kutatásából az derül ki, hogy a hét jellegzetesen magyar vezetési stílus közül, a nyilatkozók véleménye alapján a hitelesfejlesztő típus támogatja leginkább a kiváló vezetést. A hitelesfejlesztő vezetőt világos fogalmazás, intelligencia, felkészültség, rendszeresség, szavahihetőség, bátorító, motíváló magatartás, tervezés, fejlődés orientáltság, dinamizmus és az arrogancia kerülése jellemzi.

1.2.2. Emberierőforrás-menedzsment (humánorientáció)

Az emberierőforrás-menedzsment azon a felismerésen alapul, hogy az egyén szakértelme és teljesítménye a legfontosabb tényező a vállalat versenyképességének szempontjából, és ezért a menedzsment elsődleges célja az, hogy ezeket az egyéni emberi erőforrásokat szervezeti képességekké integrálja (Pichler, 2004). Ez komplex stratégia megvalósításával érhető el, amely magában foglalja a belső tréning és karrierrendszer kialakítását, a teljesítményorientált bérezést és jutalmazást, a tartós és biztos alkalmazást, amely elősegíti az alkalmazottak elköteleződését a vállalat iránt, valamint a lazán definiált munkaköröket, amelyek szabad teret hagynak az egyéni kezdeményezésre és felelősségvállalásra. Szintén e stratégia része a hatékony belső kommunikáció, az alkalmazottak bevonása, rendszeres tájékoztatása, hiszen csak a szervezet céljaival és a feladatokkal való azonosulás esetén várható el az alkalmazottaktól a legmagasabb teljesítmény. Felismerhető ezekben a stratégiákban a korábban idézett amerikai kutatásban említett önálló döntéshozatalt és felelősségvállalást támogató vállalati kultúra, amit csupán a válaszadók 6%-a, ugyanakkor viszont a ve-

zetés 48%-a tulajdonított saját cégének. Ebből egyrészt az tükröződik, hogy ez a fajta vállalati kultúra még ma is nehezen megvalósítható ideál, másrészt az, hogy a PR jellegű kommunikáció arról, hogy hogyan kellene hatékonyan kommunikálni, nem azonos a hatékony kommunikáció gyakorlatával.

1.2.3. Kommunikáció

Úgy tűnik tehát, hogy a jó vállalati kultúra kialakításának folyamatában minden út a hatékony kommunikációhoz vezet. Borgulya (2009a, 2010) a kommunikáció értékteremtő képességét hangsúlyozza informáló, motiváló, ellenőrző, érzelmi és integráló funkciói révén. A kommunikáció részt vesz a vállalati folyamatok irányításában, koordinálásában, a vállalat kemény és puha tőkéjének létrehozásában, hozzájárul a vállalati kultúra és kapcsolatrendszer kialakításához és működtetéséhez, valamint elősegíti az emberi erőforrás növelését az információk, tapasztalatok átadásával. A magyar B & P Consulting 2011-es vállalati kommunikáció felmérése (B & P Consulting, 2011) is megerősíti azt a tényt, hogy az átláthatóság a párbeszéd és a felelős működés legfontosabb feltétele, amely érvényes mind a belső, mind a külső kommunikációra. Dajnoki (2003) a vezetők szerepét emeli ki a vállalati kommunikáció alakításában: a vezetőknek el kell érniük azt, hogy a beosztottak fontosnak és természetesnek tekintsék a velük való közvetlen kommunikációt, és hogy ne csupán a hozzájuk érkező információk racionális értelmezésével foglalkozzanak, hanem igyekezzenek alakítani, szabályozni a cégen belüli emberi kapcsolatokat és követni az informális kommunikáció különböző megnyilvánulásait is. Összességében a kommunikáció tehát elősegíti azt, hogy az alkalmazottak megismerjék a vállalat értékrendjét, célkitűzéseit, és azonosuljanak azokkal. Ez javítja motivációjukat, együttműködési készségüket, ügyfélközpontúságukat és összességében elkötelezettségüket a cég iránt.

1.3. Korlátok

Eddig a jó vállalati kultúra kialakítását támogató stratégiákat tekintettük át, de minden vállalat esetében vannak olyan problémák, amelyek egyértelműen nehezítik ezt a folyamatot. A vezetés stílusa önmagában is lehet a fejlődés gátja. A „diktátor” típusú vezetés (Karácsonyi, 2006) és a „klasszikus parancsuralmi rendszer” (Pichler, 2004) azt eredményezheti, hogy az alkalmazottak számára nem átlátható a munkamegosztás rendszere, és nem egyértelműek a célok, prioritások, amely egyértelműen a kezdeményezőkétség és motiváció elsoorvadásához vezet.

A „kivülálló” vezető (Karácsonyi, 2006) a humánorientáltság hiányával árt: nem érdekli az alkalmazottak jóléte, elkötelezettsége és nem is törekszik az együttműködő vállalati kultúra kialakítására. Ez egyrészt szigorú viselkedési elvárásokkal és a hivatali út túlbürokratizált rendszerével párosulhat, ami akadályozza a vezető és a beosztott közti közvetlen kommunikációt, másrészt a vállalati közösségen belüli klikkesedéshez, rivalizáláshoz vezethet, ami akadályozza a csapatmunkát.

A belső kommunikáció zavarai minden formában ártanak a vállalati kultúra működésének (bővebben ld. Borgulya, 2009b). A „titkolózó” vezető (Karácsonyi, 2006) például a kommunikáció akadályozásával, a „visszafogott információs politikával” (Pichler, 2004) nehezíti a vállalati kultúra fejlődését. Borgulya és Háhn (2008) is megerősíti, hogy a magyar vezetőkre jellemző az információ visszatartása, ami patriarchális vezetési stílust ered-

ményez: mivel az alkalmazottak is úgy érzik, hogy csak a vezetésnek van elég információja, elfogadják, hogy a vezetők tudják legjobban, milyen döntést kell adott helyzetben hozni. Ugyanakkor Dajnoki (2003) az informális kommunikáció potenciális veszélyeire hívja fel a figyelmet. A rosszul értelmezett vagy nem megfelelően közvetített információ, a párbeszéd hiánya, illetve a beosztottak közti rivalizálás destruktív informális kommunikációhoz vezethet, amely rombolja az emberi kapcsolatokat, a vezető iránt érzett bizalmat és a motivációt.

2. A magyar vállalati kultúra jellemzői

Az utóbbi évtized nagy nemzetközi felmérései (STRATOS, GLOBE; idézi Borgulya-Barakonyi, 2004), amelyekben magyar kutatók is képviseltették magukat, átfogó képet adnak ennek az időszaknak a magyar vállalati kultúrájáról. Ezek szerint a magyar vállalatokat az átlagnál kisebb bizonytalanságkerülés, individualizmus, nagy hatalmi távolság, centralizáltság, bürokratikus, szervezetlen struktúra jellemzi, viszont megjelenik a fokozott igény a rendszeresség és a kidolgozott szabályok iránt. Nagyon alacsony a teljesítményorientáltság, ugyanakkor az alkalmazottak elvárják a vállalati juttatásokat. Érdekes ellentmondás mutatkozik a vállalatok jövőorientációjában: bár a STRATOS felmérésben szereplő vállalati vezetők 98%-a vallotta azt, hogy elkötelezett a változás, a fejlődés mellett, a GLOBE felmérés szerint a magyar vállalatok a mának élnek, és nem terveznek hosszú távra. A motiváció és a jövőorientáció hiányával magyarázható az is, hogy az alkalmazottak tipikusan nem azonosulnak a cég céljaival, és elköteleződésük inkább emberekre vagy egy jó főnökre, semmint a vállalatra magára vonatkozik. Az emberi kapcsolatok fontosságát igazolják Trompenaars (1993, idézi Borgulya-Barakonyi, 2004) kutatási eredményei is, amely szerint a magyar menedzserek a vállalatot szociális közösséget alkotó emberek csoportjaként fogják fel és úgy vélik, a vállalat működése is nagyban e kapcsolatok minőségétől függ. A csapatmunka tipikusan informális együttműködés formájában zajlik (Pichler, 2004), ami szintén együttműködő, összetartó közösséget kíván. Mindezek mellett a humánorientáltság meglehetősen alacsony értékeket mutat a GLOBE felmérésben, ami valószínűleg az alkalmazottak bevonásának hiányával, a felülről lefelé irányuló kommunikáció dominanciájával magyarázható, ugyanakkor szintén jelen van az erőteljes törekvés az emberi kapcsolatok javítására. A következő fejezet azt mutatja be, hogy 2012-ben mennyiben mutat hasonlóságokat és különbségeket ehhez a jellemzéshez képest 14 magyar vállalat belső kultúrája.

3. A magyar vállalati kultúrák vizsgálata

A vállalati kultúrák a vállalatok alkalmazottai által kitöltött kérdőívek válaszai alapján kerülnek bemutatásra. A vizsgálat tehát nem a vállalatok hivatalosan deklarált értékrendjére vonatkozik, hanem az alkalmazottak szubjektív benyomásaira, amelyek befolyásolják motivációjukat, kapcsolataikat és teljesítményüket. A kutatási kérdések a következők:

A válaszadók benyomása szerint:

1. Milyen egyéni értékek, kompetenciák alapján ítélik meg az alkalmazottak szakmai teljesítményét a vezetők?
2. Milyen egyéni értékek, kompetenciák befolyásolják saját szakmai hatékonyságukat?

3. Mennyiben egyezik saját értékrendszerük és vezetőik vélt értékrendszere?
4. Mely pozitív tulajdonságok jellemzik leginkább vállalati kultúrájukat?
5. Mely problémák a legjellemzőbbek vállalati kultúrájukra?

3.1. Résztevők, adatok, az elemzés módszerei

A vizsgálatban összesen 14 vállalat vett részt önként vállalkozásos alapon, ezért szakmai profiljukat, méretüket, Magyarországon belüli földrajzi elhelyezkedésüket érintő szelekció nem történt. A részt vevő vállalatok a következők: Azértis POZI+ÍV Kft., Borsod Imex Kft., Robert Bosch Power Tools Zrt. and Robert Bosch Energy and Body Systems Zrt., D & D Kft., ÉMÁSZ, General Electric, KITE Kft., Miskolc Holding Zrt., Miskolc Városi Közlekedési Vállalat Zrt., Morgan Stanley Magyarország, Oxford University Press Hungary, Pikopack Zrt., Tetraterv Kft., Zemplén Hulladékkezelési Közszolgálati Kft.. A vállalatok közül 7 szolgáltató, 3 kereskedelmi és 4 gyártó cég.

A vállalatok belső kommunikációját vizsgáló Evasys típusú online kérdőíveket a vállalatok alkalmazottai töltötték ki szintén önként vállalkozásos alapon.¹ A kérdőív négy részből áll: az első részben a válaszadóknak általános adatokat kellett megadniuk életkorukról, nemükről, vállalaton belüli pozíciójukról, végzettségükről stb.; a második részben a vállalatok belső kommunikációjáról nyilatkoztak, a harmadik részben a vállalati kultúráról és értékrendszeréről, a negyedik részben pedig a vállalat külső kommunikációjáról. Minden részben szerepeltek nyitott és zárt kérdések, valamint Likert-skálák, hogy a válaszadók információt adhassanak és kifejezhessék véleményüket a vállalati kultúra és kommunikáció különböző aspektusairól. Összesen 34 kérdőív érkezett vissza. A válaszadók a 20–50 év közötti korosztályból kerültek ki, ezen belül a 20–30 éves korosztály aránya 18,3%, a 30–40 éves korosztályé 42,4%, a 40–50 éveseké pedig 39,3%. Valamivel nagyobb a női válaszadók aránya (58,8%), mint a férfiaké (41,2%). A válaszadók 26%-a felsőszintű vezető, 21%-a közép- vagy alsószintű vezető, 50%-a beosztott és 3%-a egyéb, tehát a vállalati hierarchia különböző szintjei jól reprezentálódnak ebben a viszonylag kis mintában is. A válaszadók 95,8% rendelkezik főiskolai vagy egyetemi végzettséggel, és 3,1%-nak van doktori fokozata. Az alkalmazottak 65%-a az elmúlt öt évben került munkaviszonyba a céggel, 21%-a öt-tíz éve, és 14%-a több mint tíz éve. A kérdőívből csak a tárgyalt témára vonatkozó kérdések kerültek elemzésre, amelyeket az 1. sz. táblázat foglal össze.

1. táblázat

A kérdőívek releváns kérdéscsoportjai a vizsgált témákra vetítve

VIZSGÁLT KÉRDÉS	BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ KÉRDŐÍV KÉRDÉSEI
Szakmai hatékonyság megítélése	4.1–4.17, 4.18
A vállalati kultúra pozitív jellemzői	2.49, 4.20, 4.21
A vállalati kultúra problémái	2.50

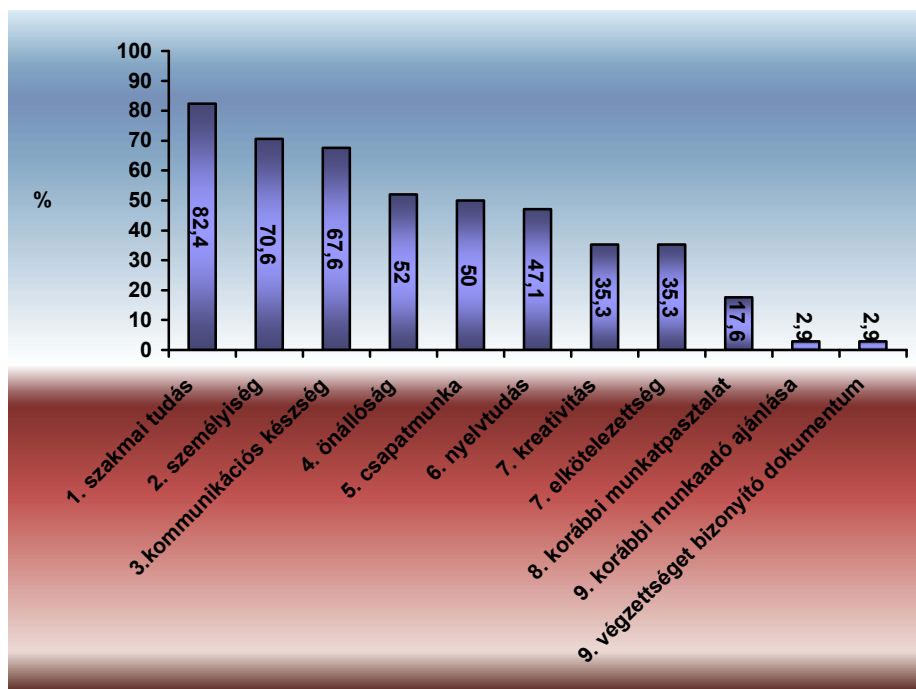
¹ A kérdőív megtekinthető online a következő címen:
<http://evasys.uni-miskolc.hu/evasys/indexstud.php?pswd=belsovallkom>

Mivel az Evasys kérdőíves rendszer nem teszi lehetővé a kérdőívekhez való egyedi hozzáférést, a válaszok összegzett statisztikai adatok (százalék, átlag, szórás, rangsor) formájában kerülnek megjelenítésre.

3.2. Szakmai hatékonyságot befolyásoló tényezők

3.2.1. Vezetőknek tulajdonított értékelési szempontok

A kérdőívben két kérdés vonatkozik arra, hogy milyen szakmai értékek alapján ítélik meg a vezetők beosztottjaikat és a beosztottak saját magukat. Az 1. ábrán azoknak az értékeknek a rangsora látható, amelyek alapján a vezetők értékelik beosztottjaikat a válaszadók tapasztalata szerint (itt a válaszadóknak meg kellett jelölniük, hogy mely értékelési szempontokat tulajdonítják vezetőiknek).



1. ábra

Vezetői milyen szakmai értékek alapján ítélik meg önt és munkatársait?

Mivel a válaszadók 26%-a felsőszintű vezető, 21%-a közép- vagy alsószintű vezető, 50%-a beosztott és 3%-a egyéb, az alábbi rangsor a vállalati hierarchia különböző szintjein dolgozó alkalmazottak összesített véleményét reprezentálja.

Az 1. ábra alapján a vezetői perspektívában három tényező emelkedik ki: a szakmai tudás szignifikánsan vezet 82,4%-kal, némileg leszakadva, de még mindig jelentős, 70,6%-

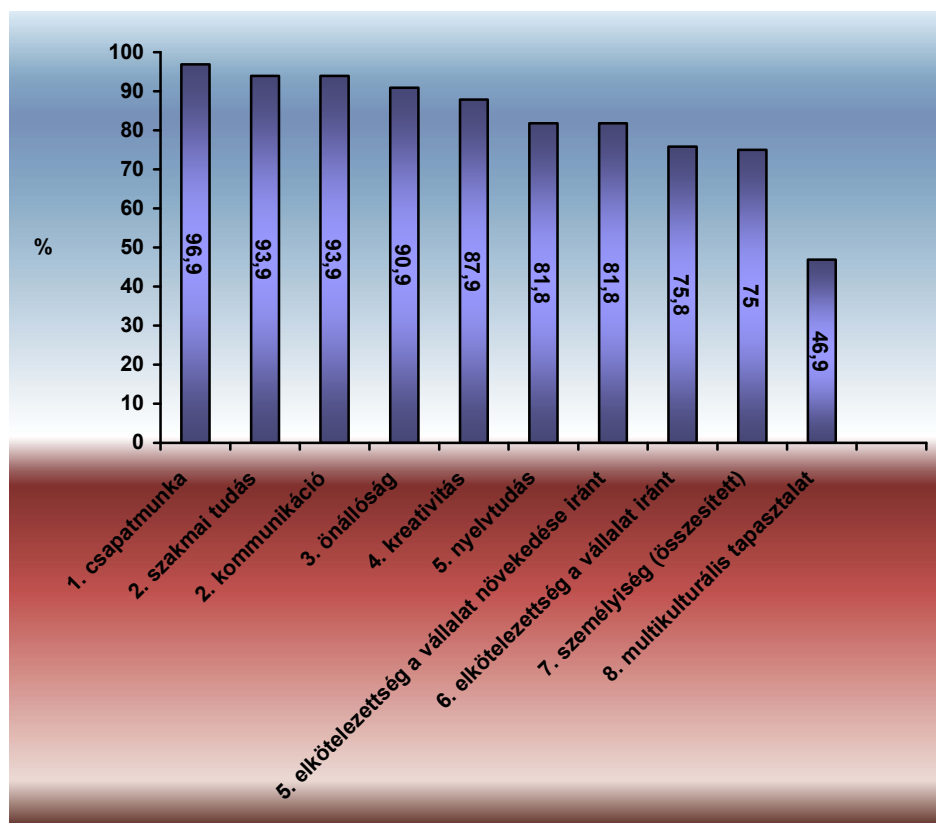
kal áll a második helyen a személyiség, amelyet – figyelemre méltó módon – szorosan követ a kommunikációs készség 67,6%-kal. A középmezőnyben – 15–20%-os lemaradással – következik csupán az önállóság, a csapatmunkára való készség és a nyelvtudás. A nyelvtudás viszonylag alacsony reprezentáltsága valószínűleg összefüggésben van azzal, hogy a 14 részt vevő vállalatból csak öt a multinacionális cég, ahol a nyelvtudás kulcsfontosságú – a magyar kézben lévő vállalatoknál láthatóan még mindig nem bír nagy jelentőséggel az idegen nyelvek ismerete. A középmezőny alján, a 7. helyen osztozik a kreativitás és a vállalat iránti elkötelezettség, amely nem hordoz igazán pozitív üzenetet. A kreativitás háttérbe szorítása erős központi irányításra utal, és arra, hogy a beosztottaktól inkább a felsőbb utasítások végrehajtását várják, mint a stratégiák és munkafolyamatok megtervezésében való újító közreműködést. Az elköteleződés jelentéktelensége pedig a hosszú távú tervezés és végső soron a munkaerő megtartására vonatkozó erőfeszítések hiányát jelzi. A vezetői szempontlista végén találhatóak a korábbi munkatapasztalatok (17,6%), a korábbi munkaadók ajánlásai (2,9%), valamint a végzettséget igazoló dokumentumok (2,9%). Bár a korábbi munkatapasztalatok alacsony presztízse váratlan eredmény, ha a másik két szemponttal együtt nézzük, egyértelműen azt a tendenciát tükrözik, hogy a vállalatok saját maguk kívánják kiképezni a profiljukhoz szükséges szakembereket, és ennek a gyakran egyedi szakképesítésnek a szempontjából mind a korábbi tanulási és munkatapasztalat, mind a korábbi munkaadók véleménye másodrangú.

3.2.2. Az alkalmazottak véleménye a saját szakmai hatékonyságukat befolyásoló tényezőkről

Természetesen az az ideális, ha a vezetőség értékelési szempontjai világosak a beosztottak számára, és egybeesnek azokkal a tulajdonságokkal, melyek az alkalmazottakat saját véleményük szerint is hatékonná teszik. A 2. ábra azt foglalja össze, hogy mely értékek teszik közepes vagy jelentős mértékben hatékonná a válaszadókat jelenlegi pozíciójukban, és azt tükrözi, hogy (1) az alkalmazottak nagymértékben felülértékelik minden érték kategória jelentőségét a vezetőségnek tulajdonított értékelési szempontokhoz képest, és (2) a személyiség szerepétől eltekintve az értékek rangsorával nagy vonalakban egyetértenek.

Érdekes megfigyelni, hogy a válaszadók szerint az utolsó kategória kivételével mindegyik érték annyira fontos (>75%), hogy megelőzik a második helyre rangsorolt vezetői szempontot is. Amíg azonban a vezetőknek tulajdonított elvárások jobban elkülönülnek fontosság szerint (az első és az utolsó kategória között csaknem 80% fontosságbeli különbség van), az alkalmazottak saját hatékonyságának szempontjai mind hasonlóan fontosnak tűnnek (az első és az utolsó kategória között 50% van, de az utolsó előtti csak 19,9% választja el az elsőtől). Ez abból adódhat, hogy a válaszadók benyomása szerint a mindennapi munkájuk ellátása több készséget és komplexebb erőfeszítést kíván, mint ahogyan azt a vezetők szerintük érzékelik vagy elvárják. Ha azonban a készségek rangsorát nézzük, több hasonlóságot látunk. A szakmai tudás (vezetőknél 1., saját megítélés szerint 2.), kommunikációs készség (3., 2.), önállóság (4., 3.), és a nyelvtudás (6., 5.) csupán egy-egy helyezésben tér el, ami azt jelzi, hogy a válaszadók szerint vezetők is hasonlóan látják ezeknek a készségeknek a fontossági sorrendjét munkájuk megítélésében, mint ők maguk. Figyelemre méltó azonban, hogy az alkalmazottak saját munkahatékonyságuk szempontjából első hely-

re sorolták a csapatmunkára való képességet, ami a vezetői szempontok 5. helyén áll, viszont csak 7. a sorban a személyiséget jellemző tulajdonságok összértéke, ami a vezetői listán 2.



2. ábra

Milyen tulajdonságok teszik hatékonná jelenlegi pozíciójában?

A csapatmunka vélt megítélésbeli különbsége azt tükrözi, hogy amíg a beosztottak mindennapi munkájában kiemelten fontos a kollégákkal való együttműködés: a közös gondolkodás, egymás segítése, a munka felosztása, az információcsere, addig a vezetők számára a csapatmunka nem kiemelt stratégiai szempont: számukra mindegy, hogy milyen módon, csak el legyen végezve a munka. Ez érdekes módon viszonyul a korábbi kutatások eredményeihez: egyrészt megerősíti azt a megfigyelést, hogy az informális kapcsolatok fontosak a magyar munkavállalók számára és meghatározzák hivatalos együttműködésüket is (Pichler, 2004: 59); másrészt ellentmond Trompenaars eredményeinek (1993, idézi Borgulya-Barakonyi, 2004: 209), miszerint a vezetők számára is lényeges ennek a szociális rendszernek a hatékony működtetése.

A személyiség szerepének megítélésében mutatkozó nagy különbséget több tényező okozhatja. Az egyik maga a válaszadás módja: amíg a vezetők szempontjai között a személyiség egy kategóriaként szerepelt, és így mindenki hozzáadhatta a mögöttes alkategóriákat, a saját hatékonyság szempontjai között a személyiségre vonatkozó adat nyolc konkrét személyiségvonásra bomlik. A különbség másik oka a személyiség szerepének megítélésében lévő valós eltérés lehet: a magas rangsorbeli hely a vezetői elvárások listáján azt is jelezheti, hogy az alkalmazottak szerint vezetők véleményformálásában jelentős szerepet játszik a személyes szimpátia, mint egységes kategória, míg saját munkájukban a személyiség összetevőinek szerepét sokkal differenciáltabban látják. Itt érdemes megjegyezni, hogy a rátermettség és a megbízhatóság külön-külön első és második helyen szerepelnek a hatékonyságot befolyásoló tényezők között, míg a tanulási vágy, a rugalmasság, felelősségvállalás, céltudatosság, szakmaszeretet a középmezőnyben helyezkednek el. A nyitottság a második legalacsonyabb befolyással bíró érték, ami összecseng az elvárt kreativitás alacsony mértékével (7.). A saját hatékonyság szempontjából a kreativitás előkelőbb helyet foglal el (4.), ami azt jelzi, hogy bár a vezetők nem várnak el túl sok kreativitást, ez mégis szükséges a mindennapi feladatok megoldásához. A kreativitás és nyitottság alacsony reprezentáltsága különösen a vezetői elvárások között megerősíti a korábbi kutatások eredményeit arra vonatkozóan, hogy a magyar vezetők kevés teret engednek az újító megoldások számára és ragaszkodnak a hivatalos utakhoz (Pichler, 2004: 59). Ugyanakkor az önállóság viszonylag magas rangsorbeli helyezése (vezetőknél 4., alkalmazottaknál 3.) azt tükrözi, hogy a hivatalos lehetőségeken belül értékelik a vezetők az önálló problémamegoldást és felelősségvállalást.

A nyolcadik vezetői szempontként szereplő elkötelezettség a vállalat iránt két külön kategóriát képez és előkelőbb helyen szerepel (5., 6.) a saját hatékonyságot befolyásoló tényezők között, megelőzve a személyiségvonások összességét. Ez mindenképpen azt jelenti, hogy amíg a vezetők számára a fentebb tárgyalt okok miatt elhanyagolható ez a tényező, az alkalmazottaknak fontos, hogy kötődjenek a vállalathoz és személyes motiváció vezesse őket feladataik teljesítésében. Érdekes, hogy a vállalat növekedése iránti elkötelezettség megelőzi a vállalat iránti általános elkötelezettséget, ami az instrumentális (szakmai cél) motiváció elsőbbségét jelzi az integratív (érzelmi cél, közösséghez tartozás) motiváltsággal szemben. Mindez egyrészt ellentmond Pichler (2004: 59) megállapításának, miszerint a magyar munkavállalók nem a cég iránt, hanem a céget alkotó közösség iránt elkötelezettek, ha nem is túl magas ennek az elkötelezettségnek a mértéke. A vezetők által elvárt és az alkalmazotti elkötelezettség alacsony reprezentáltsága azonban összességében megerősíti a GLOBE felmérés (Borgulya–Barakonyi, 2004: 214) eredményét, amely perspektívatlanságot és „mának élést” tükröz.

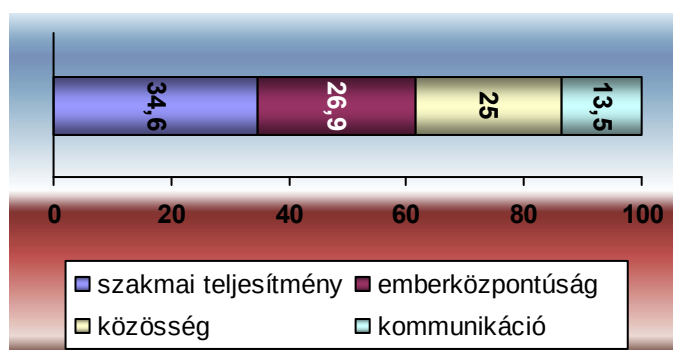
4. A vállalati kultúra általános jellemzői

A szakmai teljesítményhez kapcsolódó értékek és elvárások a tágabb vállalati kultúra részét képezik, amely magában foglal egyeb, a szervezeti folyamatok működtetésére, a termelésre, az emberi kapcsolatok minőségére, a munkavállalói érdekek figyelembe vételére, a szűkebb és tágabb környezettel való együttműködésre és a kommunikációra vonatkozó értékeket és elvárásokat is. A kérdőív nyitott kérdéseket is tartalmazott a vállalati kultúra elő-

nyös és kevésbé előnyös tulajdonságaira vonatkozóan (három-három ilyen tulajdonságot nevezhettek meg a válaszadók), amelyekből kibontakozik az alkalmazottak által ideálisnak vélt vállalati kultúra képe.

4.1. A vállalati kultúra előnyös tulajdonságai

A vállalati kultúra alkalmazottak által pozitívnak ítélt vonásait a 3. ábra foglalja össze.



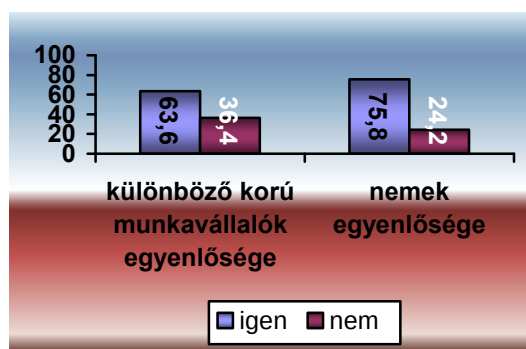
3. ábra
A vállalati kultúra előnyös tulajdonságai

A válaszadók által megnevezett legtöbb pozitívum a vállalatok szakmai teljesítményére vonatkozott (34,6%). Ezen a kategórián belül kiemelt érték a szakmai hozzáértés, amely pontos, célirányos működéssel és strukturált szerkezettel együtt hatékonyságot eredményez. Mindezt elősegítik a modern vezetési nézetek és az önálló döntéshozatali lehetőség, amelyek támogatják a kreativitást és lendületességet, de megkövetelik a kitartást és a fejlődés iránti elkötelezettséget. A szakmai hozzáértés jelentősége összhangban van a vélt vezetői elvárásokkal és a saját hatékonyságot elősegítő tényezőkkel is. Azonban amíg az önállóság és különösen a kreativitás és az elköteleződés a vezetők által vélhetően mellőzött tényezők, addig a válaszadók ebben a kérdéscsoportban is kiemelt értéknek említik az önálló döntéshozatal és az ehhez szükséges kreativitás lehetőségét, valamint a fejlődés iránti elköteleződés szükségességét és értékelését. A megjelölt szakmai értékek egyrészt azt mutatják, hogy a GLOBE eredményeivel (idézi Borgulya–Barakonyi, 2004: 214) összhangban a magyar munkavállalók körében ma is értéket képez a rendszeresség, a következetesség és a szabályozottság, amelyek elérésére erős törekvés mutatkozik továbbra is. Másrészt megfigyelhető ebben a mintában is, hogy a szakmai vezetés elvárt értékei megegyeznek Karácsonyi (2006) „hiteles–megbízható” vezetési stílusának jellemzőivel, amelyet a szerző kutatásában részt vevő munkavállalók a legkívánatosabb és leghatékonyabb vezetési stratégiának tartottak.

A következő két értékcsoporthoz, csaknem ugyanolyan mértékben képviselve magát, az emberi tényezőkhöz kapcsolódik. Az emberközpontság és a közösség vállalati értékeinek hangsúlyozása egyértelműen jelzi azt, hogy az alkalmazottak olyan munkahelyi környezetre vágyanak, amely demokratikus, elősegíti a támogató kapcsolatrendszerek kialakulását, va-

lamint figyelembe veszi és értékeli az egyének tulajdonságait és igényeit. A pozitív vállalati értékek 26,9%-a vonatkozott az emberközpontúság különböző megnyilvánulásaira. Ezen belül is külön kiemelték a válaszadók a vezetők egyéni gondolatokra való nyitottságát és rugalmasságát, amelyet a szabadelvűség támogat és amely lehetővé teszi, hogy a vállalati kultúra sokszínű legyen. (Érdekes ellentmondás, hogy a nyitottságot mint egyéni tulajdonságot a válaszadók meglehetősen alulértékelték saját munkahatékonyaságuk szempontjából. Ez egyrészt jelentheti azt, hogy nincs tér az újításra, változásra, párbeszédre, ezért nincs szükség erre a tulajdonságra; másrészt az is lehetséges, hogy az alkalmazottaknak nincs igénye a változásra/párbeszédre. Ezzel szemben a vezetőség által mutatott nyitottságot és befogadókészséget az alkalmazottak kifejezetten fontosnak tartják.) Egy olyan kultúra, amely értékeli a sokszínűséget, teret biztosít a különböző egyéniségek, ötletek és újító gyakorlatok kibontakozásának, ami az innováció és fejlődés legfontosabb feltétele. Az emberközpontúság egy másik fontos megnyilvánulása az egyén és a privát szféra tisztelete: a munka és a magánélet egyensúlyának lehetősége, a „no laptop” életforma dicsérete azt a felfogást tükrözi, hogy a munkavállalók, bár fontos számukra a munkájuk, nem akarják az egész életüket ennek szentelni. Ez megerősíti mind Trompemaars (1993), mind a STRATOS felmérés (mindkettőt idézi Borgulya–Barakonyi, 2004: 209–2011) arra vonatkozó eredményét, hogy a magyarok számára fontosabb a család, mint a munka, és a társadalmi tekintély inkább a családi, mint a munkahelyi státusztól függ. A harmadik felismerhető kategória ezen az értékterületen belül az ügyfélközpontúság: több válaszadó is hangsúlyozza az ügyfelekre való odafigyelés és korrekt kiszolgálás fontosságát, ami nyilvánvalóan kevesebb konfliktushelyzetet generál, több sikerélményt ad, valamint növeli a cég hírnevét és ügyfélkörét. Kevés optimizmusra ad okot azonban, hogy csupán egyetlen válaszadó említette a karrier és egyéni fejlődés lehetőségét – láthatóan a vizsgált vállalatok körében ez nem domináns motiváló eszköz, holott a válaszadók saját munkahatékonyaságuk szempontjából például a tanulási vágyat (84,8%) és a céltudatosságot (84,4%) fontos személyes tulajdonságként említik.

Külön kérdésekben szerepelt, de a humánorientáció kérdésköréhez tartozik a nemek és a különböző korosztályok egyenlősége a munkahelyeken, amelyek eredményét a 4. ábra foglalja össze.



4. ábra

Egyenlő esélyei vannak-e minden pozíció beöltésére a különböző korú és nemű munkavállalóknak?

Látható, hogy a válaszadók több mint egyharmada szerint, amely egy jelentős hányad, a különböző korú munkavállalóknak nincsenek egyenlő esélyeik a vállalati pozíciók betöltésére, ami azt tükrözi, hogy a kort és az ezzel járó tapasztalatot szerintük lényegesebbnek tartják a döntéshozók, mint a korszerű képzettséget vagy a rátermettséget. Mivel a válaszadók csupán 18,3% volt 20–30 év közötti, akiket leginkább hátrányosan érinthet ez a stratégia és esetleg túl kritikusan nyilatkozhattak volna, viszont a negatív válaszadók hányada ennek majdnem a duplája, feltételezhető, hogy a 30–50 éves korosztály legalábbis tárgyilagosan, vagy kifejezetten elfogadóan viszonyul ehhez a tendenciához.

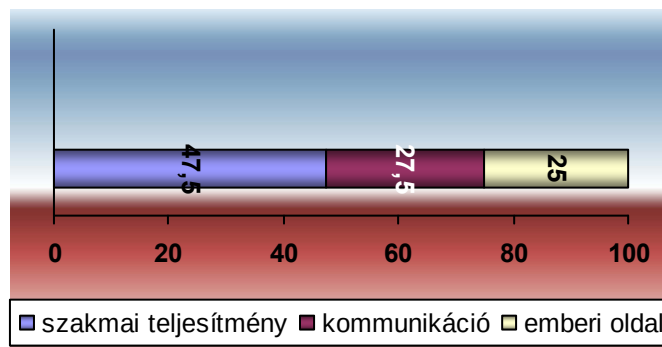
A nemek egyenlő esélyeivel lényegesen elégedettebbek a válaszadók. Mivel több a női válaszadók aránya (58,8%), mint a férfiaké (41,2%), és még így is az összes válaszadó 75,8%-a gondolja úgy, hogy a két nem esélye egyenlő a különböző posztok betöltésére, ez egy viszonylagos elégedettséget kifejező nyilatkozatnak tekinthető.

A harmadik helyen, az összes felsorolt érték 25%-át képviselve, a közösség áll. Ezen belül is kiemelten értékeli a válaszadók, ha a vállalati kultúrájuk barátságos, családias és közvetlen, ami lehetővé teszi az őszinte és akadályoktól mentes kommunikációt és a hatékony csapatjátékot is – ez megerősíti Pichler (2004) megfigyelését az informális munkahelyi kapcsolatok fontosságával kapcsolatban. Többen említették, hogy munkaközösségük fiatalos, ami valószínűleg nem csupán azért jó, mert a hasonló korosztályt képviselő munkatársak jobban megértik egymást, hanem azért is, mert a fiatalosság kezdeményezőkézséget, kísérletező kedvet és újfajta stratégiai gondolkodást is jelenthet, ami biztosítja a cég dinamikus fejlődését. Külön erényként került említésre az, ha a támogató emberi kapcsolatok nem csupán a munkatársakkal, hanem a vezetőkkel is megvalósíthatók – ez növeli a vezetők és a beosztottak közötti bizalmat és elősegíti a gyors és hatékony kommunikációt is. A megközelíthető vezető, ellentétben a „diktátorral”, a „titkolózóval” vagy a „kivülállóval” (Karácsonyi, 2006) és a hagyományosan tekintélyelvű és antidemokratikus vezetővel (STRATOS, idézi Borgulya–Barakonyi, 2004: 210–212) egyértelműen motiválóbbr és jobban kivívja beosztottjai tiszteletét és bizalmát.

Végül az esetek 13,5%-ban a válaszadók kifejezetten a hatékony kommunikációhoz kapcsolódó értékeket soroltak fel: bár ez a legalacsonyabb százalékban reprezentált értéktérület, a fenti elemzésből kitűnik, hogy több közösségi és emberközpontúsággal kapcsolatos érték is azért fontos, mert elősegíti a kommunikációt a cégen belül. A jó gyakorlat ismérvei az egyszerűen, érthetően megfogalmazott, korrekt információ közvetítése, amely egyúttal megbízható és őszinte is. Ez biztosítja nem csupán a cég szakmai működésének, de az emberi kapcsolatoknak az átláthatóságát is. Az, hogy külön kategóriaként merül fel a kommunikációs készség, mint érték, megerősíti ennek – a korábbi vélt vezetői értékelési szempontok és a saját munkahatékonyági szempontok között elfoglalt – előkelő helyét a vállalati kultúra alakításában.

4.2. A vállalati kultúra problémás elemei

Nem meglepő módon a vállalati kultúra problémás aspektusai (lásd az 5. ábrát) szintén a fenti területekhez kapcsolódnak, bár megfigyelhető némi hangsúlyeltolódás: míg a szakmaisággal kapcsolatos kifogások aránya nagyobb, mint a kiemelt pozitívumoké, az emberi oldalhoz kapcsolódó kritikák aránya lényegesen kevesebb.



5. ábra
A vállalati kultúra problémás oldalai

A szakmai teljesítményre vonatkozó kifogások aránya 13%-kal nagyobb, mint az említésre méltó erényeké, ami azt jelzi, hogy ez a vállalati kultúra legkritikusabb területe. A szakmai hiányosságok nagyon változatosak, de alapvetően három szemponthoz kapcsolódnak. A válaszadók szerint a szervezeti struktúra legproblémásabb eleme a szervezetlenség: a rendszer sokszor kaotikus, nem megfelelően szabályozott, kiforratlan, vagy ellenkezőleg, túlságosan bürokratikus, ami megegyezik a korábbi kutatások eredményeivel is (Pichler, 2004:59). Mindkettő akadályozza a hatékony munkavégzést: a beosztottak gyakran ésszerűtlen, időpazarló munkahelyi protokoll szerint intézik az ügyeket, ami lassúvá teszi a rendszert – az időmenedzsment is egy olyan kritikus probléma, amely korábbi kutatásokban is megjelenik (Borgulya–Barakonyi, 2004: 216). Előfordul, hogy a hatékonyságot kizárólag költségcsökkentéssel szeretnék elérni, ami a munka minőségének a rovására megy és többletterheket jelent az alkalmazottaknak. Szintén a szervezetlenség következménye a kiszámíthatatlanság. A gyakran változó elvárásokhoz nehéz alkalmazkodni, és ez gyakran esetlegessé teszi a munkafolyamatokat és egyenetlenné a terhelést.

A kritikai megjegyzések második nagy csoportja 27,5%-kal a kommunikációra vonatkozik, ami ismét rámutat a hatékony kommunikáció jelentőségére. A válaszadók kiemelik az információközvetítés problémáit: az információ gyakran átláthatatlanul sok, máskor pedig kevés és pontatlan, ami értelmezési nehézségekhez vezet. Különösen nagy gondot okoz, ha az irányelveket, stratégiákat nem definiálják megfelelően és nem kommunikálják őket időben, mert ez csökkenti az alkalmazottak motivációját és rontja a munkaminőséget. Külön kategóriát képeznek a külső kommunikáció és PR: itt gyakran hiányos vagy nem hatékony a cégek kommunikációja.

A problémák maradék 25%-a az emberi tényezőkre vonatkozik, ami több mint 20%-kal kevesebb, mint a szakmai teljesítményre vonatkozóké és csaknem 25%-kal kevesebb mint a pozitívumoké, amiből az a következtetés vonható le, hogy az emberi oldalt hatékonyabban alakítják az alkalmazottak saját megelégedésükre, mint a szakmai oldalt. Az emberi oldal szempontjai egy kivétellel az emberközpontúság megvalósulásának hiányára vonatkoznak, így egyben kerülnek tárgyalásra. A kifogások fele a munkavállalók személyes érdekeinek figyelmen kívül hagyására vonatkozik. A munkaidő nem behatárolt, tehát nem veszik figyelembe a szabadidőhöz való jogot. Az alkalmazottak motiválatlanok, ami a korábbi

kérdésekkel összevetve, annak lehet köszönhető, hogy a beosztottaknak nincs lehetősége kreatívan közreműködni a szervezeti kultúra és a munkafolyamatok irányításában, nincsenek megfelelő karrierperspektíváik (az egyik válaszadó a röghöz kötöttség problémáját is említi ezzel kapcsolatban), és a hatékonyság növelésére alkalmazott költségcsökkentés az anyagi motiválás lehetőségét is kizárja. Az emberi tényezőkkel kapcsolatos kritikai megjegyzések másik fele a vezetőkre vonatkozik. Több válaszadó is említi a túlzottan centralizált vállalatvezetésből adódó rossz vezetői szerepeket, amelyek káros hatással vannak az egész vállalati kultúrára. Ezek között szerepel a vezetők elzárkózása a beosztottakkal való emberi kapcsolattartástól, a tekintélyelvűség, és a párbeszéd helyett alkalmazott szokásjog.

Összegzés

A vállalati kultúra a cégek egyik legfőbb értékteremtő eszköze, amely magában foglalja a szervezeti folyamatok működtetésére, a termelésre, az emberi kapcsolatok minőségére, az egyéni érdekek figyelembe vételére, a szűkebb és tágabb környezettel való együttműködésre és a kommunikációra vonatkozó normákat. Tanulmányomban azt vizsgáltam, hogy 14 magyar vállalat alkalmazottai hogyan látják vállalati kultúrájuk előnyös és kedvezőtlen vonásait, milyen ideális vállalati kultúra képe bontakozik ki nyilatkozataikból és ez hogyan viszonyul korábbi, a magyar vállalati kultúrával kapcsolatos kutatások eredményeihez.

A szakmai hatékonyságot befolyásoló tényezőkről elmondható, hogy a különböző értékek fontossági sorrendjében a válaszadók szerint nagyrészt egyezik saját benyomásuk és vezetőik értékítélete. Viszont az a tény, hogy a válaszadók a saját hatékonyságukat pozitívan befolyásoló tényezőket lényegesen fontosabbnak ítélték, mint azt vélhetően a vezetőik teszik, azt jelzi, hogy szerintük a munkájuk is komplexebb és nagyobb kihívást jelent, mint ahogyan azt vezetőik gondolják. Mindkét perspektívából a legfontosabb értékek a személyiség bizonyos vonásai, a szakmai felkészültség és a kommunikáció. Az önállóság és a kreativitás a középmezőnyben helyezkedik el, míg a vállalat iránti elkötelezettség mindkét fontossági lista végén található. Érdekes különbség a csapatmunka alulértékelése a vezetők szemszögéből és a személyiségjegyek fontosságának nagy szórása az alkalmazottak perspektívájából. Ebből az összképből olyan vállalatvezetési stratégia bontakozik ki, amely vezetőcentrikus, csupán mérsékelt önállóságot ad alkalmazottainak, jobban értékeli az egyéni teljesítményt, mint a csapatmunkát és nem ösztönzi a vállalat iránti elköteleződést; ez azt jelzi, hogy a magyar vállalati kultúra ezen területein nem történtek nagy változások az ismertett kutatások publikálása óta.

Az általános pozitív és negatív jellemzők azt mutatják meg, hogy milyen az értékelt vagy kívánatos vállalati kultúra. Az alkalmazottak szerint a jó vállalati kultúrákban a vezető megközelíthető, következetes, nyitott, toleráns és újító szellemű. A legfontosabb szakmai értékek a hozzáértés, a szabályozottság és a fejlődés. Az emberközpontúság és a közösség szintén fontos értéktényezők, amelyek megerősítik a korábbi kutatásokban említett támogató emberi kapcsolatokra való törekvést. Itt azonban a szakirodalom szempontjaitól eltérő értékeket emeltek ki a válaszadók. Míg Pichler (2004: 37) a belső karrierrendszer kialakítását, a teljesítményorientált fizetést, a tartós és biztos alkalmazást és a lazán definiált munkaköröket tekinti a humánorientáltság alapköveinek, a válaszadók csupán az utolsót említették fontos szempontként, és csak egy válaszadó utalt a motiváló karrierlehetőségekre, ami meglehetősen szomorú képet fest a vállalatok előmeneteli rendszeréről. Senki nem említette a teljesítményorientált fizetést, de többen kifogásolták a költségcsökkentéseket, és az elkö-

teleződés alacsony mértéke arra utal, hogy a tartós és biztos alkalmazás sem valósul meg a legtöbb helyen. Ezzel ellentétben azonban fontos tényezőként emelték ki a válaszadók az egyéni érdekek figyelembevételét, a sokszínűségre való törekvést, a munka és a privát élet egyensúlyának tisztelését, valamint a közvetlen viszonyt a főnök és a munkatársak között, ami a korábbi centralizált, patriarchális vezetésből következő kultúra elutasítását sugallja. Végül a kommunikáció érték körében a nyitottság, az átláthatóság, a gyors és közvetlen információszerezés szerepelnek az élen, ami a kommunikációs készség szakmai hatékonyságot növelő értékek közti előkelő helyével együtt bizonyítja a hatékony kommunikáció kulcsszerepét a vállalati kultúra formálásában.

Összességében elmondható tehát, hogy a válaszadók a vállalati kultúra szociális aspektusát érzik a legfontosabb és egyúttal legpozitívabb tényezőnek, amelyet a szakmai vezetés és a kommunikáció követ. Bár a vizsgált vállalati kultúrák tradicionális vezető-centrikus vonásokat mutatnak, a válaszadókban nagyon határozott kép él az ideális: sokszínű, demokratikus, jól szervezett, de kreatív vállalati kultúráról, amelyet a Karácsonyi (2006) által „hiteles–megbízhatónak” nevezett vezetési stílus jellemez.

Irodalom

- Bakacsi Gy. 2004. *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula.
- Borgulya Á. 2008. Értéorientált kommunikációmenedzsment és kommunikációkontrolling. *Vezetéstudomány*, 39, 11, 11–22.
- Borgulya Á. 2009a. A vállalati és az üzleti kommunikáció. In: Borgulya Á.–Somogyvári M. (szerk.) *Kommunikáció az üzleti világban*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Borgulya Á. 2009b. A kommunikáció hatékonysága és zavarai. In: Borgulya Á.–Somogyvári M. (szerk.) *Kommunikáció az üzleti világban*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Borgulya Á. 2010. *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Borgulya Á.–Barakonyi I. 2004. *Vállalati kultúra*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- B&P Consulting 2011. <http://csr.braunpartners.hu/index.php?menu=12334&langcode=hu>
- Borgulya Á.–Háhn J. 2008. Work related values and attitudes in Central and Eastern Europe. *Journal for East European Studies*, 13, 3, 216–238.
- Dajnoki K. 2003. *A vezetés és a kommunikáció összefüggései*. <http://www.date.hu/acta-agraria/2003-10/dajnoki.pdf>
- Karácsonyi A. 2006. *A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében*. PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Málovics É. 2004. Szervezeti kultúra és identitás. In: Czagány L.–Garai L. (szerk.) *A szociális identitás, az információ és a piac*. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. Szeged: JATE Press.
- Pichler A. 2004. *A vállalati kultúra hatása a menedzsment működésének hatékonyságára*. Budapest: BGK Elektronikus Könyvtár. http://elib.kkf.hu/edip/D_10152.pdf
- Rose R. C.–Kumar N.–Abdulah H.–Ling, G. Y. 2008. Organisational culture as a root of performance improvement: Research and Recommendations. *Contemporary Management Research*, (4), 1, 43–56.
- Az átláthatóság a párbeszéd feltétele. B&P Consulting Sajtóközlemény. <http://csr.braunpartners.hu/index.php?menu=12334&langcode=hu>
- Corporate culture: The view from the top and the bottom. (2011. Sept. 24th) <http://www.economist.com/node/21530171>

