



Közzététel: 2026. június 5.

A tanulmány címe:

**A Denison-modell küldetésdimenziójának szerkezeti vizsgálata egy hazai energetikai nagyvállalat példáján**

Szerzők:

**VOKONY ISTVÁN**

a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Környezet-gazdaságtan és Fenntartható Fejlődés Tanszékének PhD-hallgatója

E-mail: vokony.istvan@vik.bme.hu

**BIRÓ KINGA**

az ASEAN Institute for Health Development, Mahidol University oktatója

E-mail: kinga.bir@mahidol.ac.th

**SZALMÁNÉ CSETE MÁRIA**

a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karának nemzetközi dékánhelyettese, a Környezetgazdaságtan és Fenntartható Fejlődés Tanszék habil. egyetemi docense

E-mail: csete.maria@gtk.bme.hu

DOI: <https://doi.org/10.20311/stat2026.05.hu0476>

**Az alábbi feltételek érvényesek minden, a Központi Statisztikai Hivatal (a továbbiakban: KSH) Statisztikai Szemle c. folyóiratában (a továbbiakban: Folyóirat) megjelenő tanulmányra. Felhasználó a tanulmány vagy annak részei felhasználásával egyidejűleg tudomásul veszi a jelen dokumentumban foglalt felhasználási feltételeket, és azokat magára nézve kötelezőnek fogadja el. Tudomásul veszi, hogy a jelen feltételek megszegéséből eredő valamennyi kárért felelősséggel tartozik.**

1. A jogszabályi tartalom kivételével a tanulmányok a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény (Sztj.) szerint szerzői műnek minősülnek. A szerzői jog jogosultja a KSH.
2. A KSH földrajzi és időbeli korlátozás nélküli, nem kizárólagos, nem átdadható, térítésmentes felhasználási jogot biztosít a Felhasználó részére a tanulmány vonatkozásában.
3. A felhasználási jog keretében a Felhasználó jogosult a tanulmány:
  - a) oktatási és kutatási célú felhasználására (nyilvánosságra hozatalára és továbbítására a 4. pontban foglalt kivétellel) a Folyóirat és a szerző(k) feltüntetésével;
  - b) tartalmáról összefoglaló készítésére az írott és az elektronikus médiában a Folyóirat és a szerző(k) feltüntetésével;
  - c) részletének idézésére – az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven – a forrás, valamint az ott megjelölt szerző(k) megnevezésével.
4. A Felhasználó nem jogosult a tanulmány továbbértékesítésére, haszonszerzési célú felhasználására. Ez a korlátozás nem érinti a tanulmány felhasználásával előállított, de az Sztj. szerint önálló szerzői műnek minősülő mű ilyen célú felhasználását.
5. A tanulmány átdolgozása, újra publikálása tilos.
6. A 3. a)–c) pontban foglaltak alapján a Folyóiratot és a szerző(ke)t az alábbiak szerint kell feltüntetni:

„Forrás: Statisztikai Szemle c. folyóirat 104. évfolyam 5. számában megjelent, **Vokony István – Biró Kinga – Szalmáné Csete Mária** által írt, **A Denison-modell küldetésdimenziójának szerkezeti vizsgálata egy hazai energetikai nagyvállalat példáján** című tanulmány (link csatolása)”

7. A Folyóiratban megjelenő tanulmányok kutatói véleményeket tükröznek, amelyek nem feltétlenül esnek egybe a KSH vagy a szerzők által képviselt intézmények hivatalos álláspontjával.

Vokony István – Biró Kinga – Szalmáné Csete Mária

## A Denison-modell küldetésdimenziójának szerkezeti vizsgálata egy hazai energetikai nagyvállalat példáján

### Structural analysis of the mission dimension of the Denison model: Evidence from a Hungarian energy corporation

Vokony István, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Környezet-gazdaságtan és Fenntartható Fejlődés Tanszékének PhD-hallgatója

E-mail: vokony.istvan@vik.bme.hu

Biró Kinga, az ASEAN Institute for Health Development, Mahidol University oktatója

E-mail: kinga.bir@mahidol.ac.th

Szalmáné Csete Mária, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karának nemzetközi dékánhelyettese, a Környezetgazdaságtan és Fenntartható Fejlődés Tanszék habil. egyetemi docense

E-mail: csete.maria@gtk.bme.hu

A szervezeti kultúra és a vállalati versenyképesség kapcsolatának vizsgálata az elmúlt évtizedekben a szervezetkutatás egyik központi területévé vált. A tanulmány a Denison-féle szervezeti kultúramodell alkalmazásával egy hazai energetikai nagyvállalat példáján elemzi, hogy a kultúra küldetésdimenziója (*mission*) miként jelenik meg a szervezet különböző szintjein, és milyen belső összefüggések azonosíthatók a vízió, a stratégiai irány és a célrendszer elemei között. Az empirikus vizsgálat alapját egy nagymintás ( $N = 4,361$ ) kérdőíves adatfelvétel képezi, amelyet többváltozós statisztikai módszerekkel elemeztünk. Ez kiterjedt a kérdések átlagértékeinek bemutatására, a munkaköri pozíciók szerinti összehasonlításra, valamint a korrelációs és klaszterelemzésekre. Az eredmények alapján a küldetésdimenzióelemei összességében koherens struktúrát alkotnak, ugyanakkor a szervezeti hierarchia mentén jelentős különbségek figyelhetők meg a stratégiai irány és a célok értelmezésében. A vezetői szemlélethez és a célok nyomon követéséhez kapcsolódó elemek több elemzésben is gyengébb integráltságot mutatnak. A tanulmány hozzájárul a küldetésdimenzió szervezeti működésének mélyebb empirikus megértéséhez azáltal, hogy feltárja annak belső koherenciáját, hierarchiaszintenként eltérő értelmezését, valamint a stratégiai közvetítés kritikus töréspontjait.

**Kulcsszavak:** szervezeti kultúra, küldetésdimenzió, Denison-modell, szerkezeti koherencia, hierarchikus különbségek

The relationship between organizational culture and corporate competitiveness has become a central area of organizational research in recent decades. Using Denison's organizational culture model, this study analyzes how the mission dimension of culture manifests itself at different levels of an organization, using the example of a large Hungarian energy company, and what internal relationships can be identified between the elements of vision, strategic direction, and objectives. The empirical study is based on a large-scale ( $N = 4.361$ ) questionnaire survey, which was analyzed using multivariate

statistical methods. The analysis covers the presentation of the average values of the questions, comparisons by job position, and correlation and cluster analyses. Based on the results, the elements of the mission dimension form a coherent structure overall, but there are significant differences in the interpretation of strategic direction and goals along the organizational hierarchy. Elements related to leadership approach and goal tracking show weaker integration in several analyses. The study contributes to the empirical expansion of the Denison model's application in Hungary and highlights critical points in the organizational role of the mission dimension.

Keywords: organizational culture, mission dimension, Denison model, structural coherence, hierarchical differences

**J**elen tanulmány a Denison-modell küldetésdimenziójának (*mission*) szervezeten belüli strukturális sajátosságait vizsgálja egy hazai energetikai nagyvállalat empirikus adatain alapuló statisztikai elemzés segítségével. A küldetésdimenzió a Denison-keretben a jövőkép, a stratégiai irány és a célrendszer azon szervezeti elemeket ragadja meg, amelyek orientációs keretet biztosítanak a szervezet tagjai számára. A kutatás központi kérdése, hogy a küldetésdimenzió milyen mértékben írható le koherens szerkezeti egységként, és milyen hierarchikus differenciáltság jellemzi annak szervezeti értelmezését.

A tanulmány célja annak empirikus feltárása, hogy a küldetésdimenzió három aldimenziója – vízió, stratégiai irány és cél, valamint célok – mennyiben alkot egységes szerkezeti mintázatot, és a szervezeti hierarchia mentén milyen eltérések figyelhetők meg e mintázat értelmezésében.

A stratégiai irányítás, a célrendszer és a teljesítmény kapcsolatának értelmezése az elmúlt évtizedekben egyre nagyobb hangsúlyt helyezett a szervezeten belüli értelmezési folyamatokra és a kollektív jelentésalkotás szerepére. Ebben az összefüggésben a szervezeti kultúra, a vízió és a küldetés olyan integrált keretrendszert alkot, amely meghatározza, hogy a szervezet miként értelmezi saját céljait és hosszú távú fejlődési irányát. A stratégia kulturális beágyazottságát hangsúlyozó megközelítések szerint a stratégiai döntések értelmezése és végrehajtása szorosan összefonódik a szervezet normáival, alapfeltevéseivel és kialakult működési mintáival (*Drucker, 1994; Mintzberg, 1994*).

A szervezeti kultúra és teljesítmény kapcsolatának egyik legátfogóbb empirikus keretét a Denison-modell kínálja. *Denison és Mishra (1995)* kimutatta, hogy a kultúra négy alapidimenzió mentén strukturálható, amelyek eltérő módon járulnak hozzá a szervezeti hatékonysághoz. A küldetés dimenziója a stratégiai irány, a jövőkép és a hosszú távú célok világosságát ragadja meg, és szignifikáns kapcsolatot mutat a szervezeti stabilitással és teljesítménnyel.

A Denison-modell nemzetközi alkalmazhatóságát több empirikus vizsgálat is alátámasztja. *Denison, Haaland és Goelzer (2003)* szerint a kultúra és a teljesítmény közötti kapcsolat alapstruktúrája régióktól függetlenül fennáll, ugyanakkor az egyes dimenziók hangsúlya a környezeti instabilitás függvényében változik. *Fey és Denison (2003)* eredményei alapján a küldetés dimenziója különösen stabil piaci környezetben mutat erősebb teljesítmény-előrejelző szerepet. *Denison és szerzőitársai (2006)* nagymintás vizsgálatai megerősítették a modell mérési és diagnosztikai érvényességét, ami lehetővé teszi a kultúra összehasonlító elemzését.

A stratégiai irodalom egy része a küldetést és a víziót a vállalati identitás és irányítás alapvető elemeiként értelmezi, hangsúlyozva, hogy a stratégia csak akkor válik működőképpé, ha a szervezeti kultúra támogatja annak következetes végrehajtását (*Collins–Porras, 1996; Porter, 1996; Kaplan–Norton, 1992*). A küldetés szervezeti szerepét vizsgáló empirikus kutatások szerint a küldetés akkor válik hatékonyá, ha összhangban áll a szervezet mélyebb kulturális alapfeltevéseivel, és képes orientálni a mindennapi döntéshozatalt (*Schein, 2010; Hartnell et al., 2011*).

Összességében a bemutatott szakirodalom azt támasztja alá, hogy a szervezeti kultúra, a vízió és a stratégiai célok egymást kölcsönösen alakító rendszerként értelmezhetők. A stratégia hatékonysága nem kizárólag a célok megfogalmazásán, hanem azon szervezeti értelmezhetőségén és kulturális beágyazottságán múlik. Ez a megközelítés indokolja a küldetésdimenzió empirikus, szervezeten belüli differenciáltságának statisztikai vizsgálatát.

## 1. Módszerek

A kutatás célja annak empirikus elemzése, hogy a küldetésdimenzió a szervezeten belül egységes struktúráként működik-e, vagy belső tagoltság jellemzi. Ennek megfelelően a kutatási kérdés a következő: a Denison-modell küldetésdimenziója szervezeten belül egységes struktúrát alkot, vagy hierarchikus töréspontok mentén differenciált mintázatot mutat?

Az empirikus bázist egy hazai energetikai nagyvállalatnál végrehajtott kérdőíves adatgyűjtés adta. A felmérés online és papíralapú formában zajlott 2022 májusában. Összesen 6810 kérdőív ment ki, ebből 4361 értékelhető kitöltés érkezett vissza (válaszadási arány: 75%). A minta a vizsgált szervezeti és demográfiai bonthatások mentén reprezentatívnak tekinthető a vizsgált szervezetre vonatkozóan, beleértve a munkaköri szintet, a vállalatnál eltöltött időt, valamint az integráció előtti munkahely szerinti megoszlást. Az egyes dimenziókhoz és állításokhoz tartozó

eredményeket nemzetközi benchmarkhoz viszonyítva értelmeztük: például a percentilisek 55-ös értéke azt jelzi, hogy az adott dimenzióban a vizsgált szervezet a referencia-adatbázis vállalatainak 55%-ánál kedvezőbb eredményt ért el.

A kérdőív standard Denison-blokkja 48 állítást tartalmazott; jelen tanulmány kizárólag a küldetésdimenzióhoz tartozó tételek elemzésére épül. A válaszadás ötfokozatú Likert-skálán történt. Az adatfeldolgozás során leíró statisztikákat, korrelációs elemzéseket és munkaköri szint szerinti összehasonlításokat alkalmaztunk. A változók közötti kapcsolatok feltárása több statisztikai eljárással ment végbe, elsősorban nemparaméteres módszerek alkalmazásával.

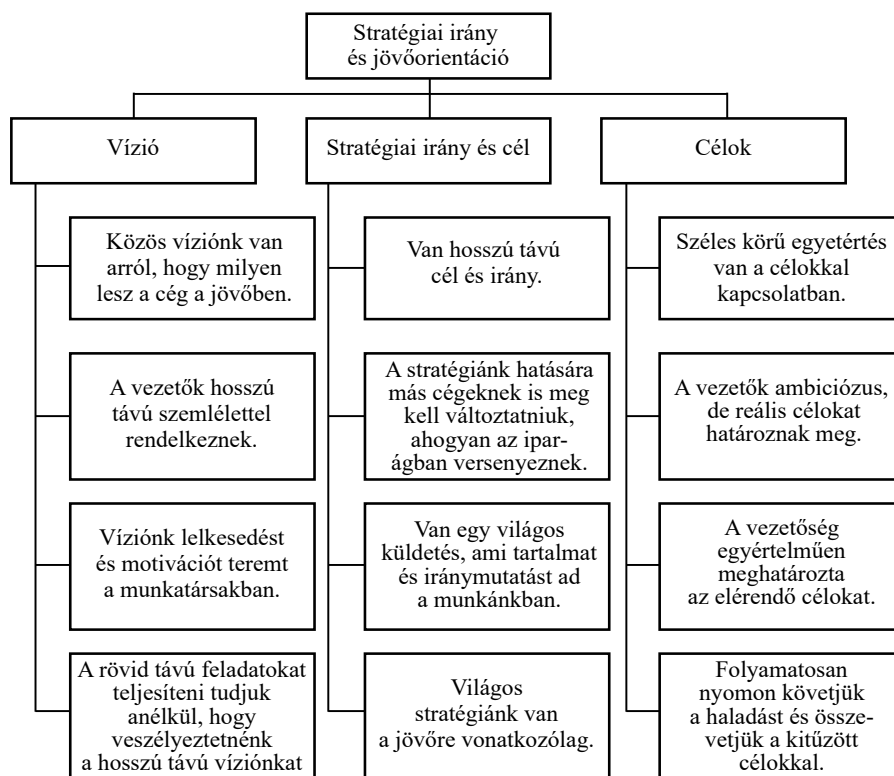
A módszerek együttes alkalmazása lehetővé tette a küldetésdimenzióhoz tartozó változók közötti kapcsolatrendszer több szempontú, összehasonlítható feltárását, a korábbi empirikus elemzéssel azonos módszertani keretben. A kérdőíves adatfelvétel részletes módszertani leírását *Szalmáné Csete és szerzőtársai (2025)* közlik, amire jelen vizsgálat adatforrásként épít.

## 2. A Denison-keret és a vizsgált tételek

A tanulmány a teljes kérdéskészletből kizárólag a küldetésdimenzióhoz tartozó tételekre fókuszál. Ez a dimenzió három aldimenzió mentén ragadja meg a szervezet hosszú távú orientációját: vízió, stratégiai irány és küldetés, valamint célok. Az empirikus elemzés így összesen 12 állítást vizsgál (1. ábra). A kutatás célja annak feltárása, hogy e három aldimenzió mennyiben alkot koherens szerkezetet, illetve hogyan kapcsolódik egymáshoz a jövőkép, a stratégiai irány és a célrendszer szervezeti értelmezése.

1. ábra

**A küldetésdimenzió struktúrája és kérdésblokkjai**  
*Structure and item blocks of the mission dimension*



Forrás: saját szerkesztés.

### 3. Empirikus eredmények

A fejezet célja a küldetésdimenzióhoz tartozó 12 tétel empirikus mintázatait és azok egymás közötti együttjárásait mutatja be. Az elemzés középpontjában az áll, hogy a tételek mennyiben alkotnak koherens struktúrát, illetve azonosíthatók-e olyan elemek, amelyek gyengén illeszkednek a dimenzió egészéhez. A bemutatott statisztikai megoldások nem önálló minősítési eszközként jelennek meg, hanem a küldetésdimenzió belső szerkezetének és szervezeti értelmezésének feltárását szolgálják.

### 3.1. Átlagértékek és pozíció szerinti eltérések

A küldetésdimenzió tételeit ötfokozatú Likert-skálán (1–5) mért válaszok átlagértékei alapján értékeltük. Az átlagértékek áttekintést adnak arról, hogy a vízió, a stratégiai irány és a célrendszer elemei milyen erősséggel jelennek meg a szervezetben, és alapot teremtenek a további összefüggés-vizsgálatokhoz. A válaszadókat munkaköri pozíciójuk alapján öt csoportba soroltuk: fizikai állomány, referens, szakreferens, operatív irányító és vezető. A bontás célja a szervezeti hierarchia mentén megjelenő értelmezési különbségek feltárása volt.

1. táblázat

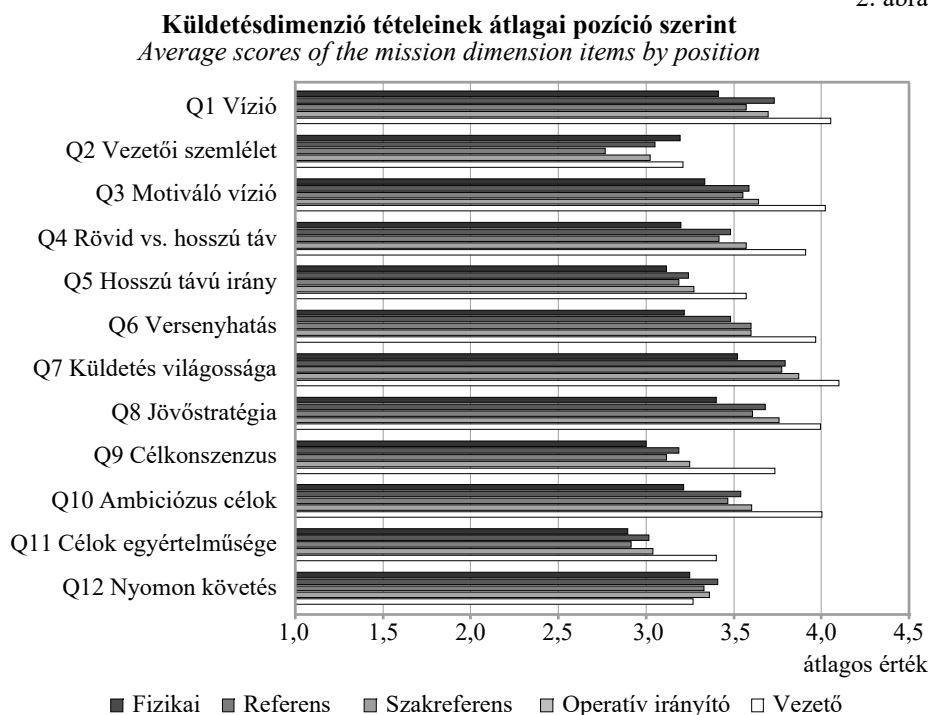
**Küldetésdimenzió tételeinek átlagai (teljes minta)**  
*Average scores of the mission dimension items (full sample)*

| Sorszám | Aldimenzió              | Kérdés                                                                                              | Átlag |
|---------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Q1      | Vízió                   | Közös víziónk van arról, hogy milyen lesz a cég a jövőben                                           | 3,64  |
| Q2      | Vízió                   | A vezetők hosszú távú szemlélettel rendelkeznek                                                     | 3,08  |
| Q3      | Vízió                   | Víziónk lelkesedést és motivációt teremt a munkatársakban                                           | 3,54  |
| Q4      | Vízió                   | A rövid távú feladatokat teljesíteni tudjuk anélkül, hogy veszélyeztetnénk a hosszú távú vízióinkat | 3,43  |
| Q5      | Stratégiai irány és cél | Van hosszú távú cél és irány                                                                        | 3,22  |
| Q6      | Stratégiai irány és cél | A stratégiánk hatására más cégeknek is meg kell változtatniuk, ahogyan az iparágban versenyeznek    | 3,45  |
| Q7      | Stratégiai irány és cél | Van egy világos küldetés, ami tartalmat és iránymutatást ad a munkánkban                            | 3,74  |
| Q8      | Stratégiai irány és cél | Világos stratégiánk van a jövőre vonatkozólag                                                       | 3,62  |
| Q9      | Célok                   | Széles körű egyetértés van a célokkal kapcsolatban                                                  | 3,16  |
| Q10     | Célok                   | A vezetők ambiciózus, de reális célokat határoznak meg                                              | 3,47  |
| Q11     | Célok                   | A vezetőség egyértelműen meghatározta az elérendő célokat                                           | 3,00  |
| Q12     | Célok                   | Folyamatosan nyomon követjük a haladást, és összevetjük a kitűzött célokkal                         | 3,36  |

Forrás: saját szerkesztés.

Az 1. táblázat alapján megállapítható, hogy a tételek jellemzően 3,0 és 3,8 közötti átlagértékekkel jelennek meg, ami összességében pozitív megítélésre utal. A legmagasabb értékek a küldetés világosságához és a jövőstratégia egyértelműségéhez kapcsolódnak, míg az alacsonyabb átlagok – különösen a célok egyértelműségéhez és a nyomon követés tételeinél – azt jelzik, hogy a stratégiai célok operatív lebontása és visszacsatolása kevésbé egységesen jelenik meg a szervezetben.

2. ábra



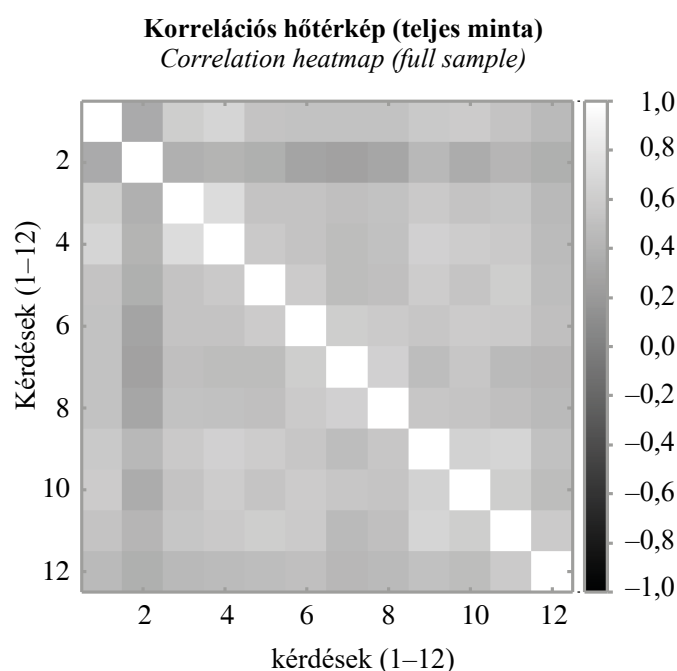
Forrás: saját szerkesztés.

A pozíció szerinti bontás (2. ábra) hierarchikus mintázatot jelez: a vezetők szinte minden tétel esetében magasabb átlagértékeket adtak, miközben az alacsonyabb szervezeti szinteken dolgozók értékelései következetesen alacsonyabbak. A különbségek különösen markánsan jelennek meg a vízióval, a jövőstratégiával és a küldetés világosságával kapcsolatos tételek esetében. Ez arra utal, hogy a stratégiai tartalmak a szervezeti hierarchiában lefelé haladva kevésbé válnak egyértelművé vagy relevánssá. Ezzel szemben a vezetői szemlélet és a nyomon követés esetében a különbségek mérsékeltebbek, ami a tételek eltérő szervezeti beágyazottságát sejteti.

### 3.2. Korrelációs elemzés: együttjárások a küldetésdimenzió belül

A küldetésdimenzió 12 tételének együttjárásait korrelációs elemzéssel vizsgáltuk, amelyet korrelációs hőterképek segítségével szemléltetünk. Az együttthatókat Pearson-féle korrelációval számítottuk, hiányzó értékek esetén páronkénti kiagyást alkalmazva. Az elemzést először a teljes mintán, majd munkaköri pozíció szerinti bontásban is elvégeztük.

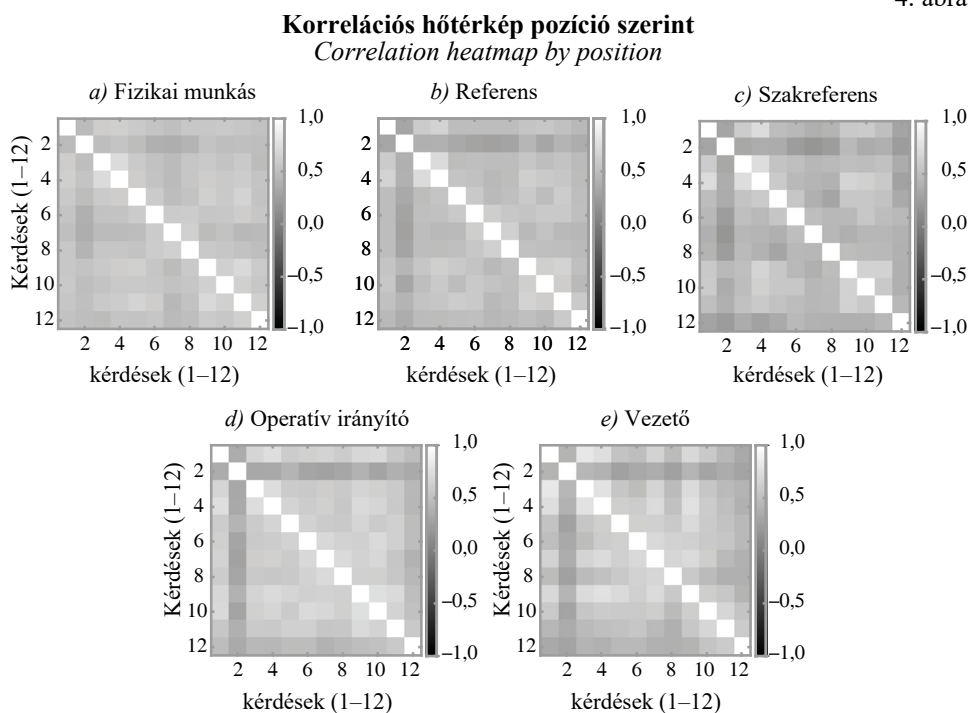
3. ábra



Forrás: saját szerkesztés.

A teljes mintára számított eredmények alapján a tételek jellemzően közepes vagy annál erősebb pozitív együttjárása figyelhető meg, ami a küldetésdimenzió belső koherenciáját támasztja alá. Különösen erős kapcsolat mutatkozik a vízióhoz és a küldetés világosságához kapcsolódó tételek (Q1, Q3, Q7), valamint a stratégiai irányt megragadó állítások (Q5, Q8) között. Ezzel szemben a vezetői szemlélethez kapcsolódó tétel (Q2) több esetben gyengébb kapcsolatot mutat, ami arra utal, hogy ez az elem kevésbé integrált a dimenzió egészében. A célrendszerhez kapcsolódó tételek egymás között közepes–erős együttjárást mutatnak, míg a nyomon követés (Q12) több esetben gyengébben kapcsolódik a stratégiai-víziós blokkokhoz.

4. ábra



Forrás: saját szerkesztés.

### 3.3. Kérdésblokkok közötti együttjárások (kompozit mutatók és szórásdiagramok)

A következő elemzési lépésben a küldetésdimenzió egyes elemei közötti kapcsolatokat nem egyedi kérdések, hanem több kérdésből képzett kérdésblokkok mentén vizsgáltuk. Ennek célja az volt, hogy a válaszadói szintű zaj csökkentése mellett a Denison-modell logikájához illeszkedő, magasabb absztrakciós szintű konstrukciók közötti összefüggések váljanak láthatóvá. Minden válaszadó esetében az adott kérdés-csoport-hoz tartozó tételek átlagát képeztük, ezek az átlagértékek alkották a szórásdiagramok tengelyeit. Így az ábrákon minden pont egy válaszadót reprezentál, míg az eltérő jelölések a munkaköri pozíciók szerinti csoportokat különítik el.

Az elemzés során három, tartalmilag elkülöníthető kérdésblokk-kapcsolatot vizsgáltunk:

1. A stratégiai-vízió blokk és a célrendszer kapcsolata, ahol a küldetés és a stratégiai irány világosságát megragadó tételek átlaga került összevetésre a célokhoz kapcsolódó állítások átlagával.
2. A vezetői szemlélet és jövőorientáció, valamint a stratégiai-vízió blokk összefüggései, amely azonosítja, hogy a vezetői gondolkodás hosszú távú aspektusai miként illeszkednek a szervezet által közvetített stratégiai és víziós kerethez.
3. A küldetés és a stratégiai irány világosságának szerepe a célrendszer szervezeti értelmezésében, ami azt vizsgálja, hogy a hosszú távú irány érthetősége és következetessége mennyiben jár együtt a célok egyértelmű, ambiciózus és konszenzuson alapuló megítélésével.

A blokkosítás lehetővé tette, hogy a küldetésdimenzió különböző aspektusai közötti kapcsolatok ne izolált tételek mentén, hanem összetettebb, tartalmilag értelmezhető konstrukciók szintjén jelenjenek meg.

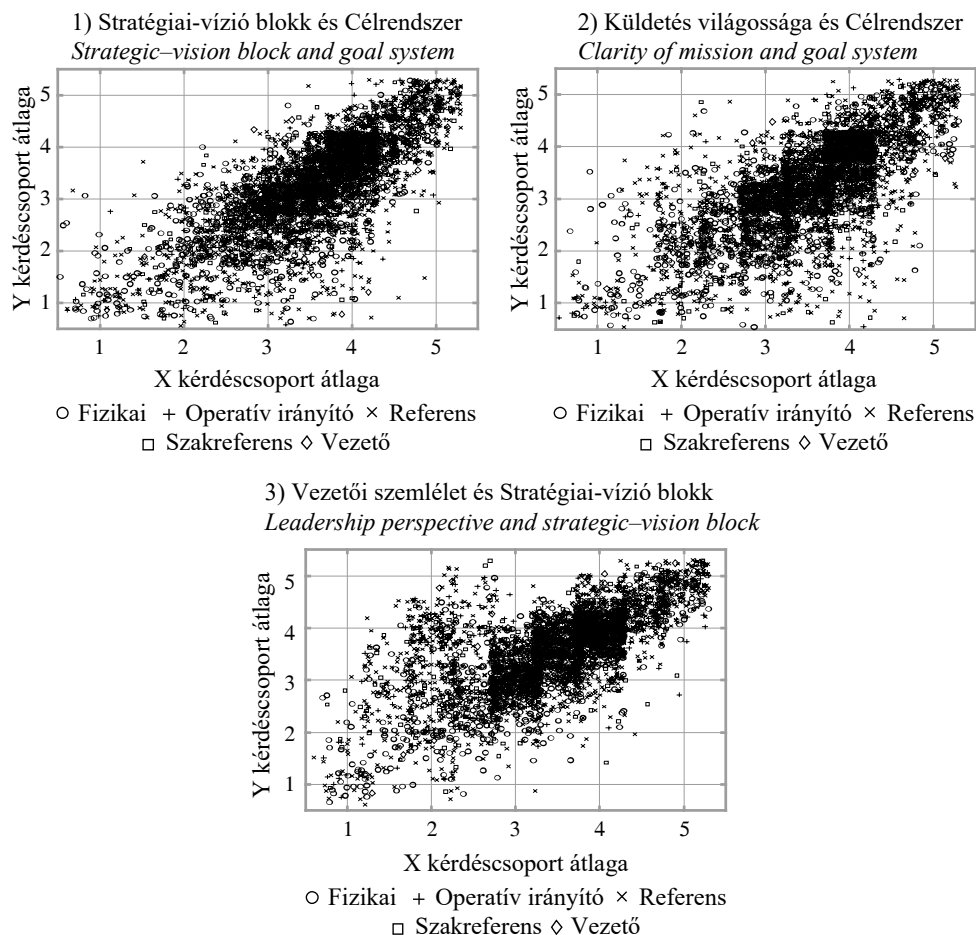
Az 5. ábra 1)-es alábrája mutatja a legszorosabb és leginkább homogén kapcsolatot a vizsgált blokkpárok között. A stratégiai-vízió blokk és a célrendszer átlagai erősen koncentrálódnak egy emelkedő sáv mentén, ami arra utal, hogy a jövőkép és a stratégiai irány világossága szoros összefüggésben áll a célok minőségének megítélésével. A pozíciók szerinti különbségek megjelennek, de kevésbé markáns formában, jelezve, hogy ez az összefüggés a szervezet egészében viszonylag egységesen érvényesül.

A 2)-es alábrában továbbra is pozitív kapcsolat rajzolódik ki a vezetői szemlélet és jövőorientáció, valamint a stratégiai-vízió blokk között, azonban a pontfelhő szórása nagyobb. Ez összhangban áll azzal a megállapítással, hogy a vezetői szemlélethez kapcsolódó percepciók kevésbé integráltan illeszkednek a küldetésdimenzió stratégia-vízió elemeihez. Bár magasabb vezetői szemléletértékekhez jellemzően magasabb stratégiai-vízió értékek társulnak, az együttjárás kevésbé egyenletes, vagyis a vezetői gondolkodás és a szervezet egészében érzékelt stratégiai narratíva között bizonyos mértékű aszimmetria jelenik meg.

A 3)-as alábrán a küldetés és stratégiai irány világossága és a célrendszer között lineáris pozitív kapcsolat figyelhető meg, ugyanakkor a pontfelhő jelentős szórást mutat, különösen az alacsonyabb értéktartományban. Ez azt jelzi, hogy a küldetés érthetősége önmagában nem minden esetben elegendő a célrendszer egységes megéléséhez. A pozíciók szerinti mintázat alapján a vezetői és szakreferensi csoportok inkább a magasabb értéktartományban koncentrálódnak, míg a fizikai állomány esetében nagyobb heterogenitás figyelhető meg.

5. ábra

**Klaszterelemzéshez kapcsolódó szórásdiagramok**  
*Scatter plots of the cluster diagrams*



Összességében a három szórásdiagram azt jelzi, hogy a küldetésdimenzió stratégiai és víziós elemei szoros kapcsolatban állnak a célrendszerrel, ugyanakkor a vezetői szemlélethez kapcsolódó percepciók bizonyos mértékben leválhatnak erről az egységes struktúráról. Ez a különbség a dimenzió belső töréspontjaira utal, és összhangban áll a korrelációs elemzésekhez fűződő azon megfigyeléssel, miszerint a vezetői szemlélet (és részben a nyomon követés) kevésbé integráltan kapcsolódik a klasszikus stratégiai-víziós elemekhez.

### 3.4. Benchmarkeredmények a Denison-adatbázishoz viszonyítva

A Denison-kérdőíves felmérés a szervezeti kultúrát egységes, nemzetközileg alkalmazott keretrendszerben értelmezi, jelen vizsgálat azonban ezen belül kifejezetten a küldetésdimenzióra fókuszál, amely a szervezet hosszú távú irányultságát, stratégiai koherenciáját és célrendszerének szervezeti megjelenését ragadja meg. Az eredmények alapján ez a dimenzió összességében kedvező képet mutat, ugyanakkor a munkaköri szintek szerinti bontás és a statisztikai elemzések egyaránt arra utalnak, hogy a jövőkép, a stratégiai irány és a célok értelmezése nem azonos mértékben egységes a szervezeti hierarchia különböző szintjein. A tételek között jellemzően közepes vagy erősebb pozitív kapcsolatok figyelhetők meg, különösen a vízióhoz, a stratégiai irányhoz és a célrendszerhez kapcsolódó elemek között, ami a dimenzió alapvető belső koherenciáját jelzi. Ezzel együtt a vezetői szemlélethez és részben a célok nyomán követéséhez kapcsolódó tételek gyengébb integráltságot mutatnak, azaz a stratégiai szándék és annak szervezeti közvetítése között töréspontok alakulhatnak ki. A benchmark- és a statisztikai eredmények együttesen tehát azt mutatják, hogy a küldetésdimenzió koherens szerkezeti egységet alkot, de szervezeti megélése a hierarchia mentén differenciált.

## 4. Összegzés

A tanulmány célja annak feltárása volt, hogy a Denison-modell küldetésdimenziója miként jelenik meg egy hazai energetikai nagyvállalat működésében, valamint milyen összefüggések azonosíthatók a vízió, a stratégiai irány és a célrendszer elemei között. A nagymintás, reprezentatív kérdőíves adatfelvétel lehetővé tette a dimenzióhoz tartozó tizenkét állítás részletes statisztikai vizsgálatát, különös tekintettel a belső szerkezetre és a hierarchiaszintek közötti eltérésekre.

Az eredmények alapján a küldetésdimenzió alapvetően koherens struktúrát alkot: a vízióhoz, a stratégiai irányhoz és a célrendszerhez kapcsolódó elemek szorosan összekapcsolódnak, vagyis a szervezet hosszú távú orientációjának fő összetevői egymással összefüggő rendszerként jelennek meg. Ugyanakkor a munkaköri pozíció szerinti bontás egyértelmű hierarchikus különbségeket mutatott. A magasabb szervezeti szinteken kedvezőbb és következetesebb értelmezések jelentek meg, miközben az alacsonyabb szinteken nagyobb szórás és kritikusabb megítélés volt jellemző. Ez arra utal, hogy a stratégiai tartalmak szervezeti közvetítése nem azonos hatékonysággal valósul meg a különböző munkaköri csoportokban.

A kapcsolati elemzések azt is jelezték, hogy a vezetői szemlélethez és a célok nyomon követéséhez kapcsolódó tételek gyengébben illeszkednek a dimenzió egészébe. Ez arra enged következtetni, hogy a stratégiai szándék, annak vezetői közvetítése és a mindennapi működés között bizonyos pontokon töréspontok alakulhatnak ki. A benchmarkeredmények összhangban állnak ezzel a képpel: a küldetésdimenzió összességében kedvező, de a célok összehangoltsága és a visszacsatolási mechanizmusok terén fejlesztési potenciál azonosítható.

A tanulmány legfontosabb tanulsága, hogy a küldetésdimenzió szervezeti jelentősége nem pusztán a stratégiai tartalmak meglétében, hanem azok értelmezhetőségében és szervezeti beágyazottságában ragadható meg. A jövőkép, a stratégiai irány és a célok akkor válnak tényleges szervezeti erőforrássá, ha a szervezet különböző szintjein következetesen közvetíthetők és a mindennapi működésben is értelmezhetők.

## Függelék

F1. táblázat

## A kutatás során vizsgált dimenziók

| Dimenzió           | Célkérdés                                       | Aldimenzió                | Kérdés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------|-------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Részvétel, bevonás | Az embereink lelkesen részei-e a működésünknek? | Felhatalmazás             | 1. A döntések általában azon a szinten születnek, ahol a legmegfelelőbb információ áll rendelkezésre<br>2. Az információt széles körben megosztják, hogy mindenki hozzáférhessen ahhoz az információhoz, amelyre éppen akkor szüksége van<br>3. Mindenki hisz abban, hogy pozitív hatással lehet arra, ahogy a dolgok a cégben mennek<br>4. Az üzleti tervezés folyamatos, és mindenki bizonyos fokig része a folyamatnak |
|                    |                                                 | Csapat-orientáció         | 5. Aktívan ösztönzik a szervezet különböző részei közötti együttműködést<br>6. A munkatársak csapattagokként dolgoznak<br>7. A csapatmunka és nem a hierarchia a munka elvégzésének alapja<br>8. A munkát úgy szervezik, hogy minden egyes személy átláthassa a munkája és a cég céljai közötti összefüggéseket                                                                                                           |
|                    |                                                 | Képesség-fejlesztés       | 9. Mindenkinél megvan a felhatalmazása arra, hogy önállóan cselekedhessen<br>10. A munkatársak képességei folyamatosan fejlődnek<br>11. A munkatársak képességeinek fejlesztésére folyamatosan fordítunk erőforrásokat<br>12. Az emberek képességét a versenyelőny fontos tényezőjének tartják                                                                                                                            |
| Konzisztencia      | Hatékonyan és stabilan működik-e a gépezetünk?  | Alapértékek               | 13. A vezetők és a főnökök nem „bort isznak és vizet prédikálnak”<br>14. Munkánkat egy világos és következetes értékrend alapján végezzük<br>15. Aki az alapvető értékeket figyelmen kívül hagyja, azt felelősségre vonják<br>16. Van egy szervezeti értékrendünk, amely alapján el tudjuk dönteni, hogy mi a helyes és a helytelen viselkedés                                                                            |
|                    |                                                 | Megállapodás              | 17. Véleménykülönbség esetén mindent megteszünk, hogy mindenki számára előnyös (nyertes–nyertes) megoldást találjunk<br>18. Egyértelműen meghatározott szervezeti kultúrával rendelkezünk<br>19. Könnyű megegyezésre jutni nehezebb ügyekben is<br>20. Egyetértés van abban, hogy melyek a helyes és a helytelen cselekvési módok                                                                                         |
|                    |                                                 | Koordináció és integráció | 21. Az üzleti megközelítésünk nagyon következetes és kiszámítható<br>22. A szervezet különböző részeiben dolgozó kollégák közös látásmóddal rendelkeznek<br>23. Könnyű projekteket koordinálni a cég különböző részei között<br>24. A különböző szintek között a célok jól össze vannak hangolva                                                                                                                          |

(A táblázat folytatása a következő oldalon)

(folytatás)

| Dimenzió      | Célkérdés                                      | Aldimenzió              | Kérdés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------|------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alkalmazkodás | Figyelünk-e a környezetre, és változtattunk-e? | Ügyfél-központúság      | <p>25. Az ügyfelek véleménye és javaslatai gyakran vezetnek változtatáshoz</p> <p>26. Az ügyfelek véleménye közvetlenül befolyásolja döntéseinket</p> <p>27. Minden munkatárs jól ismeri az ügyfelek igényeit és szükségleteit</p> <p>28. Ösztönözzük munkatársainkat, hogy közvetlenül felvegyék a kapcsolatot ügyfeleinkkel</p>      |
|               |                                                | Változási képesség      | <p>29. A működésünk nagyon rugalmas és könnyen változtatható</p> <p>30. A versenytársakra és egyéb üzleti környezettel kapcsolatos változásokra jól reagálunk</p> <p>31. Folyamatosan új és továbbfejlesztett munkamódszereket alkalmazunk</p> <p>32. A cég különböző részei gyakran együttműködnek, hogy változást hozzanak létre</p> |
|               |                                                | Szervezeti tanulás      | <p>33. A hibázásra tanulási és fejlődési lehetőségként tekintünk</p> <p>34. Bátorítjuk és jutalmazuk az újítást és kockázatvállalást</p> <p>35. A mindennapi munkában nagyon fontos cél a tanulás</p> <p>36. Gondoskodunk róla, hogy mindenki értesüljön arról, ami a cégben történik</p>                                              |
| Küldetés      | Tudjuk-e, hova igyekszünk?                     | Vízió                   | <p>37. Közös vízióink van arról, milyen lesz a cég a jövőben</p> <p>38. A vezetők hosszú távú szemlélettel rendelkeznek</p> <p>39. Vízióink lelkesedést és motivációt teremt a munkatársakban</p> <p>40. A rövid távú feladatokat teljesíteni tudjuk anélkül, hogy veszélyeztetnénk a hosszú távú vízióinkat</p>                       |
|               |                                                | Stratégiai irány és cél | <p>41. Van hosszú távú cél és irány</p> <p>42. A stratégiánk hatására más cégeknek is meg kell változtatniuk, ahogyan az iparágban versenyeznek</p> <p>43. Van egy világos küldetés, ami tartalmat és iránymutatást ad a munkánknak</p> <p>44. Világos stratégiánk van a jövőre vonatkozólag</p>                                       |
|               |                                                | Célok                   | <p>45. Széles körű egyetértés van a célokkal kapcsolatban</p> <p>46. A vezetők ambiciózus, de reális célokat határoznak meg</p> <p>47. A vezetőség egyértelműen meghatározta az elérendő célokat</p> <p>48. Folyamatosan nyomon követjük a haladást, és összevetjük a kitűzött célokkal</p>                                            |

## Irodalom

- Collins, J. – Porras, J. I. (1996): Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65–77. <https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision>
- Denison, D. R. – Mishra, A. K. (1995): Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Denison, D. R. – Haaland, S. – Goelzer, P. (2003): Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98–109. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.008>
- Denison, D. R. – Janovics, J. – Young, J. – Cho, H. J. (2006): Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Denison Consulting*. [https://www.researchgate.net/publication/228801211 Diagnosing organizational cultures Validating a model and method/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/228801211_Diagnosing_organizational_cultures_Validating_a_model_and_method/citation/download)
- Drucker, P. F. (1994): *Post-Capitalist Society*. Harper. New York.
- Fey, C. F. – Denison, D. R. (2003): Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686–706. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.686.24868>
- Hartnell, C. A. – Ou, A. Y. – Kinicki, A. (2011): Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>, <https://doi.org/10.1037/a0023086>
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1992): The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Mintzberg, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press. New York. <https://coco-net.org/wp-content/uploads/2012/08/risefall.pdf>
- Porter, M. E. (1996): What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Schein, E. H. (2010): *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Szalmáné Csete M. – Vokony I. – Biró K. (2025): A Denison-modell alkalmazása a hazai energetikai ágazatban: a szervezeti kultúra, a menedzsmentgyakorlatok és a vállalati stratégia összefüggéseinek vizsgálata. *Statistikai Szemle*, 103(3), 231–258. <https://doi.org/10.20311/stat2025.03.hu0231>