

OTDK–DOLGOZAT

Posza Alexandra
MSc

2013

EGY BANKFIÓK SZERVEZETI KULTÚRÁJÁNAK ELEMZÉSE

ANALYSIS OF A BRANCH BANK'S ORGANIZATIONAL CULTURE

Posza Alexandra

Kézirat lezárva: 2012. november 13.

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés	1
2. A szervezeti kultúra	3
2.1. A szervezeti kultúra fogalma, megjelenési formái és elemei.....	3
2.2. A szervezeti kultúra helye a szervezetben.....	4
2.3. A szervezeti kultúra–modellek.....	6
2.3.1. <i>Quinn kultúramodellje–a versengő modell</i>	6
2.3.2. <i>Kono kultúratípusai</i>	10
3. Primer kutatás a vizsgált bankfiók szervezeti kultúráját illetően.....	15
3.1. A bankfiók szervezeti kultúrájának megítélése vezetői nézőpontból	15
3.2. A bankfiók szervezeti kultúrájának elemzése kérdőíves megkérdezés alapján	19
3.2.1. <i>A kérdőíves megkérdezés alapadatainak eredményei</i>	21
3.2.2. <i>Kono szervezeti kultúra modelljén alapuló kérdések eredményei</i>	28
3.2.3. <i>A hatékonyság szempontú kérdések eredményei</i>	37
4. Összegzés.....	42
Irodalomjegyzék.....	45
Mellékletek.....	I
1. melléklet: Kono kultúratípusai és azok jellemzői	II
2. melléklet: Interjúvázlat a vezetői interjúhoz	III
3. melléklet: Kérdőíves megkérdezés a szervezeti kultúrára vonatkozóan.....	IV
4. melléklet: A válaszadók saját munkájának megítélése	XI
5. melléklet: A válaszadók véleménye a vállalati eredményesség forrásáról	XII
6. melléklet: Tényezők munkafolyamatok végzésében való prioritása.....	XIII

TÁBLÁZAT– ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: A válaszadó neme és tevékenysége közti kapcsolat kereszttáblája.....	23
2. táblázat: Az osztály és a nem kapcsolatának SPSS elemző táblája	24
3. táblázat: Az osztályok és a dolgozók végzettségi szintjének kereszttáblája.....	25
4. táblázat: Az osztály és a végzettség kapcsolatának SPSS elemző táblázata.....	26
5. táblázat: A válaszadó nemének és beosztásának kereszttáblája.....	27
6. táblázat: A nem és a beosztás kapcsolatának SPSS elemző táblázata	27
7. táblázat: A 2. kérdéscsoport kérdéseire adott válaszok gyakorisága	29
8. táblázat: A kérdőív eredményei alapján jellemző, ismérvenkénti kultúratípusok	36
1. ábra: McKinsey–féle „7S” modell	4
2. ábra: Versengő értékek modell.....	7
3. ábra: Versengő értékek szervezeti kultúra modell	9
4. ábra: A megkérdezettek aránya osztályonkénti bontásban	22
5. ábra: Az együttműködés és a konfliktus szerepe a foglalkoztatás ideje alapján.....	38
6. ábra: A vállalati növekedés üteme a vállalatnál eltöltött idő függvényében.....	39

1. BEVEZETÉS

A szervezeti viselkedést a vállalat által elfogadott és képviselt értékek, illetve gondolkodásmód határozza meg. A szervezeti kultúra, mint a vállalat egy fontos építőeleme, nagy hatással bír a szervezet működésére, hiánya akár annak ellehetetlenüléséhez is vezethet. Minden szervezet a saját tevékenységének és az őt körülvevő környezetnek leginkább megfelelő szervezeti kultúra kialakítására törekszik, amely a helyes irányba tereli a vállalatot, missziójának figyelembevételével. Ez a piaci versenyben maradás és ezzel együtt az eredmény elérésének alapfeltétele, hiszen a hatékony és versenyképes szervezeti kultúra elengedhetetlen a vállalat sikerességéhez.

A vállalati működés több területe komoly figyelmet kap elemzések, vizsgálatok során, azonban a szervezeti kultúrát, mint főkomponenst kevés esetben helyezik a középpontba, annak ellenére, hogy jelentősége nem kisebb akár a vállalati struktúránál vagy a vezetési stílusoknál. A hatékony vállalati működés elérése érdekében szükség van egy, a szervezeten belül mindenki által elfogadott normarendszerre, gondolkodásra, ami erősíti az összetartást és az elszántságot a vállalati célok eléréséhez. Ennek megvalósításához érdemes a szervezeti kultúra vállalaton belüli szerepét vizsgálni, illetve az érintettek bevonásával a hozzáállásuk elemzését elvégezni, ami a szervezeti kultúra vállalaton belüli helyzetének felmérését nagyban elősegíti. Emellett még a stratégiával való kapcsolata is körvonalazódik.

A szervezeti kultúra elemzésének színteréül egy olyan szektorban tevékenykedő vállalat szervezeti egységét választottam, amely ebből az aspektusból kevésbé vizsgált, de tevékenységéből adódóan a gazdasági működés fontos részét képezi, illetve napjainkban nagy érdeklődés övezi. A bankszektorban tevékenykedő vállalatok leginkább pénzügyi szempontból kerülnek megvilágításra profiljukból adódóan, azonban a vállalat gondolkodásmódja, értékrendszere kevésbé népszerű vizsgálati szempont. Elemzésem középpontjába Magyarország legnagyobb bankjának, az OTP Bank Nyrt.-nek egyik bankfiókját, a Dél-dunántúli Régió Kaposvári Igazgatóságát, mint zászlós fiókot állítottam, amely fióktípus a legmagasabb prioritást élvezi a szervezeti felépítést tekintve a foglalkoztatottak létszámából, a termékskála és a tevékenység szélességéből adódóan. A vállalat komplex tevékenységéből és nagy méretéből következően olyan értékrendszert kellett kialakítania és alkalmaznia, amely a szervezet tagjai számára elfogadható és segítségével a hatékony működés hosszú távon fenntartható.

A szervezeti kultúra gyakorlatban történő vizsgálatára megfelelő keretet biztosítanak a téma kutatói által készített modellek és tipológiák, amelyek különböző aspektusból lehetővé teszik a szervezeti kultúra és ezzel egyetemben a vállalati működés elemzését is. A modellek, mint a valóság leegyszerűsített másai, korábbi tapasztalatok alapján tudnak következtetni a vizsgálat tárgyára, illetve lehetőséget nyújtanak egyedi eredmények megállapításra is, amelyek a végső következtetések megfogalmazása során keletkeznek. A közismert modellek közül az elemzéshez Quinn szervezeti kultúra modelljét választottam, mely a hatékonyság szemszögéből közelíti meg a szerző által kialakított kultúraformákat. A vizsgálathoz a modellek alapján egy interjút készítettem a fiók két osztályvezetőjével, illetve egy kérdőívet szerkesztettem, melyek a korábban említett bankfiók dolgozói által kerültek kitöltésre. A kérdőíves megkérdezés kiegészült olyan kérdésekkel, amelyek Kono kultúratípusain alapulnak és egyfajta alátámasztást nyújtanak a korábbi következtetésekhez, illetve kiszélesítik az elemzést.

A két modell megközelítési módjában is különbözik egymástól, mivel Kono vizsgálati faktorai a döntéshozatal folyamatát és nyílt viselkedési mintákat elemeznek oly módon, hogy a szervezeti kultúra vállalaton belüli szerepét, illetve a kultúra és a stratégia kapcsolatának meghatározását teszik lehetővé. Quinn modellje pedig a vállalat által kitűzött célok és stratégia megvalósításának módját és a szervezeti kultúra kapcsolatát vizsgálja két tényező figyelembe vételével. Azonban mindkét modell a stratégia és a szervezeti kultúra egymáshoz való viszonyát elemzi, míg Quinn a hatékonyság elérésére helyezi a hangsúlyt, Kono a döntéshozatal aspektusából vizsgálja a fent említett két, a vállalati működést meghatározó tényezőt. A két modell együttes alkalmazása lehetővé teszi, hogy részben eltérő nézőpontból, viszont azonos cél érdekében elemezzünk egy vállalatot, ezzel teljesebb képet kapva a vállalati működésről, illetve a kulcsfontosságú tényezők kapcsolatáról, szervezeten belüli szerepéről.

A *dolgozat célja* a vizsgált vállalat, az OTP Bank Nyrt. Dél–dunántúli Régió Kaposvári Igazgatóságának szervezeti kultúrájának megismerése, illetve a két modell segítségével egy kép kialakítása vállalat szervezeti kultúráját illetően. Emellett a kutatás eredményeként szeretném a vállalatot a vizsgált szervezeti kultúra–modellek kultúratípusaiba besorolni. A vizsgált bankfiók szervezeti kultúrájával kapcsolatban *két hipotézist* állítottam fel. Az egyik hipotézisem szerint a bankfiók vállalati kultúrája *Quinn versengő értékek–modellje* alapján a *célorientált kultúraformába* tartozik, a másik feltételezésem szerint *Kono szervezeti kultúra–modelljét* tekintve a *bürokratikus kultúratípussal* jellemezhető.

2. A SZERVEZETI KULTÚRA

Egy vállalaton belül több olyan tényező összehangolására van szükség, amelyek a hatékonyság és az eredményesség megteremtéséhez hozzájárulhatnak. Ezen tényezők között fontos helyet foglal el a vállalati kultúra, mint a normák és értékek rendszere.

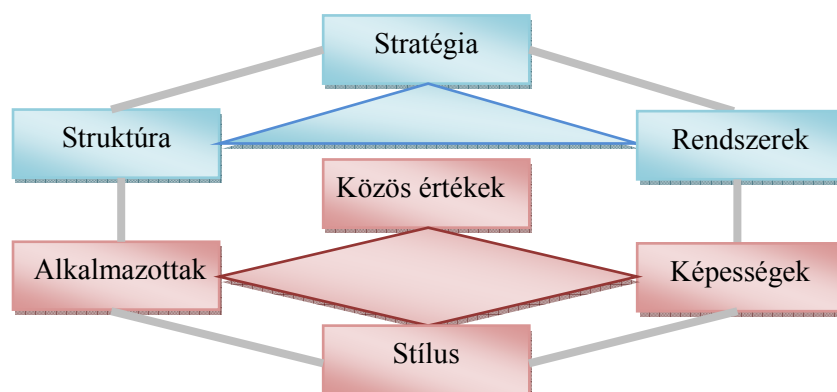
2.1. A SZERVEZETI KULTÚRA FOGALMA, MEGJELENÉSI FORMÁI ÉS ELEMEI

A szervezeti kultúra jelentős szerepet tölt be a szervezet működésében, mivel nagy részt vállal a vállalat tevékenységének értelmezhetőségében és átláthatóságában. Jávor és Rozgonyi (2007) szerint a vállalati kultúra a szervezeti formák, eljárások, valamint az emberi viselkedés és gondolkodásmód szerves egészét képezi, a szervezet filozófiájának, küldetésének megvalósítása mellett. Tehát, lényegében a vállalati kultúra megértésével egy teljes kép tárul elénk a szervezet működését és felépítését illetően. A vállalat strukturális jellemzőiből fakadó elemek, a dolgozók által képviselt értékek és morál járulnak hozzá a cég kultúrájának fenntartásához.

Más megfogalmazás szerint *„A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere.”* (Bakacsi 2002. p. 226.). Az előző kultúra-értelmezéshez hasonlóan jelen meghatározás szerint is a szervezet tagjai azok, akik jelentős részt vállalnak a szervezeti kultúra kialakításában és megtartásában, valamint számukra az értékek, meggyőződések és hiedelmek megőrzése is nagy súllyal bír. A vállalat által képviselt szervezeti kultúrát az új tagok belépésükkor elsajátítják, mivel ez hozzásegíti őket a vállalatba való integrálódáshoz és ezáltal olyan hozzáállást fognak követni, amit adott esetben elvárnak tőlük. Egy idő után már a szervezet tagjai nem fogják érzékelni, hogy egy, a szervezet által diktált viselkedésmódot követnek, mivel egyértelművé válik számukra a vállalat által elvárt minta követése. A vállalati kultúra akceptálásával biztosítanak a cég számára egyfajta biztonságot, állandóságot, amely segíti a környezethez való alkalmazkodást és a piaci versenyben való fennmaradást. Ha a vállalati kultúra elfogadása, átvétele nem történik meg a dolgozók részéről, akkor a szervezet formalizáltsága megszűnik és nem lesz mód az egységes kereteken belül való működésre. Így elég nagy a valószínűsége annak, hogy a vállalat tevékenységét megszüntetni kényszerül. Jól látható a szervezeti kultúra hiányának következményéből, hogy maga a vállalati kultúra, illetve annak kialakítása is stratégiai fontossággal bír.

2.2. A SZERVEZETI KULTÚRA HELYE A SZERVEZETBEN

A szervezeti kultúra, mint a szervezet egyik meghatározó tényezője, jelen van a vállalat életében, mint annak működését és hatékonyságát elősegítő tényező, amely nem az egyik periférián helyezkedik el, hanem annál sokkal jelentősebb szerepet tölt be. A szervezetet átható normák, értékek egyértelművé teszik, hogy a vállalat által képviselt kultúra központi szerepet tölt be az eredményesség elérésében. A vállalati kultúra szerepét alátámasztja McKinsey „7S” modellje is, ami egy keretrendszer és magába foglalja azokat a tényezőket, amelyek a vállalati siker kulcsaiként szolgálnak (Heinen, 1987). A modell megkülönböztet úgynevezett kemény és lágy tényezőket a vállalati működésében. A *kemény tényezők* a struktúra, a rendszerek, valamint a stratégia hármából állnak és egy háromszög alakzatként értelmezhetők (1. ábra), a *lágy tényezők*, vagyis a képességek, a stílus, az alkalmazottak és a közös értékek pedig egy négyszögformát öltve helyezkednek el (Pascal-Athos, 1984). Természetesen a kemény és lágy tényezők kapcsolatban állnak egymással, együttesük szemlélteti a szervezet egészét.



1. ábra: McKinsey-féle „7S” modell

Forrás: Saját szerkesztés a Farkas és társai (2007) p. 89. ábrája alapján

A *kemény tényezők* megalkotására ismerünk különböző módszereket, eljárásokat, amelyek kézzel foghatók és adatokkal alátámaszthatók, ezáltal nagyban hozzájárulnak a szervezet számára fontos, nélkülözhetetlen tényezők megalkotásához (Heidrich, 2000). A *stratégia* kulcsfontosságú tényezőként jelenik meg a vállalati működésben, ezáltal nem vitatható, hogy miért került be a modell tényezőinek sorába. A kultúra egy meglévő elemként is szolgálhat a stratégia kialakítása során, viszont lehetőség van a már létező stratégiához a kultúrában változtatásokat eszközölni. Azonban figyelembe kell venni, hogy az egyik megváltoztatásakor, a másik tényező alakítására is szükség van, mert meg kell talál-

ni a kettő közötti összhangot a vállalat hatékonyságának fenntartása érdekében. A *struktúra*, mint tényező kialakítása szintén kapcsolatban van a szervezeti kultúra létrehozásával. Egy organikusan működő szervezetre nem szerencsés egy merev szervezeti kultúrát építeni, illetve fordítva. A merev felépítésű vállalat esetében szükség van hasonló jellegű vállalati kultúra kialakítására, mert nélküle a vállalatok mindennapjai kényelmetlenné válnak az érintettek számára. A *rendszerek* esetében bármelyik funkciót betöltő szervezeti egység (pl. marketing, pénzügy) kapcsolatban áll a szervezeti kultúrával, sőt még esetlegesen szubkultúrák kialakulására is van lehetőség az egyes funkcionális egységeken belül. Ezek az elemek adják a vállalati működés alapját, nélkülük a szervezet alkalmatlan lenne a működésre, fontos funkciót töltenek be, de nem olyan mértékben, mint a lágy tényezők.

A lágy tényezők felelnek azért, hogy az adott vállalat tényleges kultúrája visszatükrözze az azzal kapcsolatos elvárásokat, megfeleljen azoknak. A *képességek* a vállalat olyan tényezői, amelyek versenyelőnyt nyújtanak számukra és megkülönböztetik őket a versenytársaktól. A vállalatoknak érdemes kiemelt figyelmet fordítaniuk erre a területre, mert piaci részesedésükre és hatékonyságukra nagy hatással lehet. Ez esetben a megkülönböztető tényezők alatt a cég által képviselt értékeket is értjük, ezáltal a vállalati kultúrának is nagy szerepe van ennek kialakításában. Heinen (1987) szerint a *stílus* a „7S” modellben nagyrészt nem a vezetési stílusra, hanem sokkal inkább a vezetők mindennapi tevékenységének jelképes dimenziójára utal. A dolgozók által a vezetőkbe vetett hit ebben az elemben jelenik meg, ezzel szemléltetve, hogy a vállalati kultúrában ez a tényező mekkora mértékben és milyen minőségben van jelen. Az *alkalmazottak* dimenzió esetében Heidrich (2007) szerint a dolgozók képzettségéről, valamint képességeiről beszélhetünk, amelyek hasznosak lehetnek a szervezetben felmerülő problémák megoldásakor. A szak-képzettség hiánya a szervezet működését hátráltathatja, így célszerű olyan munkavállalók toborzása és kiválasztása, akik megfelelnek a szervezet elvárásainak és könnyen tudnak integrálódni a vállalat működésébe, amelyhez hozzátartozik a vállalat kultúrájának elfogadása is. A hetedik tényező, a *közös értékek* a modell központi helyén foglal helyet, mivel a többi elemet összeköti. A vállalat által elfogadott közös értékek minden, a vállalat működésével kapcsolatos kérdéskörben jelen vannak, szinte kikerülhetetlenek. Minden szervezetnek megvannak a saját értékei, amiket központi helyre állítanak, ezzel segítve céljaik elérését és magát a szervezeti kultúrát is jelképezik, így belátható, hogy a szervezeti kultúra az egész vállalatot áthatja, működésére is hatással van, valamint az elemeket összetartó kapocsként funkcionál.

2.3. A SZERVEZETI KULTÚRA–MODELLEK

A vállalati kultúra elemzésére több modellt is alkottak a téma szakértői, amelyek kiválóan alkalmasak a vállalatok szervezeti kultúrájának elemzésére. Fontos kiemelni ezek közül a teljesség igénye nélkül Handy (1985), Hall (1987), Peters és Waterman (1982), Deal és Kennedy (1982), Ouchi (1981), Hofstede (1980), Schein (1985), Pascal és Athos (1982), Slevin és Covin (1990), Iwasaki és Tsuyuki (1994), Trompenars és Hampden–Turner (1998), Quinn és Rohrbaugh (1983), Cameron és Freeman (1991) és Kono (1990) kultúra felfogásait. A dolgozat keretei nem nyújtanak lehetőséget a felsorolt modellek bővebb ismertetésére, így a későbbi vállalatelemzést figyelembe véve két modell részletes bemutatására kerül sor. Az általam kiválasztott szervezet vizsgálatakor olyan modell kiválasztására törekedtem, amely globális ismertségéből adódóan megállja a helyét és a vállalatot egy olyan aspektusból elemzi, ami leginkább feltárja a vállalat szervezeti kultúráját és ezáltal a vállalat sajátosságait. A szervezeti kultúra fogalmából és vállalaton belüli szerepéből kiindulva a hatékonyság, mint vállalati jellemző szempontjából vonom elemzés alá a vállalatot, amelyhez Quinn és Rohrbaugh által alkotott versengő értékek modell szolgál segítséggül. A versengő értékek modell a hatékonyság minden elemét feltárja, így következtetésre ad lehetőséget a vállalat szervezeti kultúrájára vonatkozóan. A modellből kinyert információk igazolásául szolgálnak Kono kultúratípusai, amelyek a döntéshozatal szempontjából közelítik meg a szervezeti kultúrát, ezzel alátámasztva a hatékonyság alapján történő besorolást. Mindkét modell a stratégia és a szervezeti kultúra egymáshoz való viszonyát elemzi, viszont míg Quinn a hatékonyság elérésére helyezi a hangsúlyt, Kono a döntéshozatal aspektusából vizsgálja a fent említett két, a vállalati működést meghatározó tényezőt.

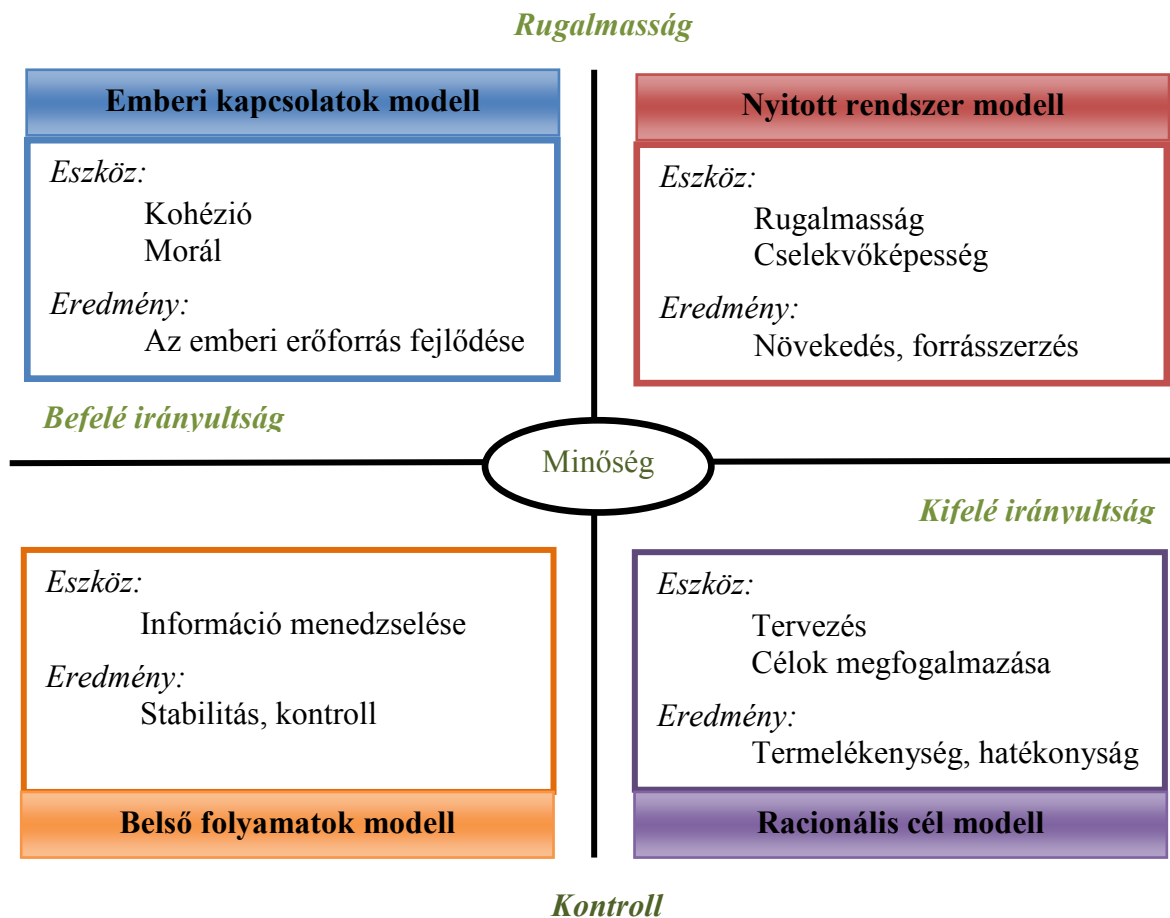
2.3.1. Quinn kultúramodellje–a versengő modell

Dolgozatom primer kutatásának egyik alapját a Quinn által kidolgozott versengő értékek modell (2. ábra) képezi, amelynek alapja a hatékonyság, mint a vállalati működés egyik központi kérdése.

Quinn és Rohrbaugh (1983) a vállalati hatékonyság vizsgálatakor Campbell (1977) 30 hatékonysági kritériumát vette alapul, melyek közül tizenhetet emeltek ki és különböztettek meg a kutatásaik során egy megkérdezés részeredményeinek köszönhetően. A 17 hatékonysági kritérium között szerepelt a morál, a minőség, az emberi erőforrás értéke, a felkészültség, a képzésre és fejlesztésre fektetett hangsúly, a rugalmasság, a növekedés, a környezet kiaknázása, a külső entitások értékelése, az információmenedzsment és kommunikáció, a stabilitás, a kontroll, a tervezés és célmeghatározás, a termelékenység, vala-

mint a hatékonyság. A hatékonysági kritériumok között a szerzők által készített megkérdezés során a résztvevők hasonlóságokat és különbségeket véltek a felfedezni, így lehetővé vált, hogy azok mértékét felmérjék.

A szerzőpáros három értékelési dimenziót határozott meg, úgymint rugalmasság–kontroll, külső–belső összpontosítás, illetve a szervezeti célkitűzések és annak eszközei. E három dimenzió mentén kerültek értékelésre a vállalatok, illetve négy, a dimenziók által meghatározott modellbe való besorolás lehetősége nyílt meg számukra (2. ábra).



2. ábra: Versengő értékek modell

Forrás: Saját szerkesztés Baráth (é. n.) 7. ábrája alapján

A hatékonysági tényezőket, illetve a kutatást figyelembe véve a bal felső negyedben található, rugalmas *emberi kapcsolatok modell*be tartozó szervezetekre az összetartás és morál jellemző, amelyek a célok elérésének és fenntartásának eszközeként tekinthetők, valamint a humán erőforrás menedzsment megvalósítása jelenik meg, mint szervezeti célkitűzés e modellben a szerzők kutatási eredményei alapján. A másik, rugalmasságnak nagy figyelmet szentelő modell, a *nyitott rendszer modell* szervezetei a gyorsan változó

külső környezetet folytonosan nyomon követik. E kategóriába tartozó vállalatok célja a rugalmasság és a gyorsaság fenntartása mellett a vállalati növekedés, az erőforrások beszerzése. Az előzőekkel ellentétben a *belső folyamatok modell* vállalatai az információmenedzsment és a kommunikáció révén törekednek a vállalati célok elérésére, ami ez esetben a stabilitás és kontroll megvalósításában és fenntartásában rejlik. A negyedik modell, a *racióális cél modell* szervezetei a tervezés és a célok pontos meghatározás révén igyekeznek minél hatékonyabban működni és termelékenységüket növelni (Quinn–Rohrbaugh, 1983).

A modellek eltérő aspektusából fakadóan mindegyiknek megtaláljuk az ellentétét a versengő értékek modellen belül. Az *emberi kapcsolatok modell* a rugalmasságával és belső összpontosításával erős ellentétet képez a *racióális cél modellel*, amely az ellenőrzéseket és a kifelé összpontosítást támogatja. A *nyitott rendszerű modell* a rugalmasság és a kifelé fókuszálás alapján jellemezhető, amely szemben áll a *belső folyamatok* modellel, mely kontrollra és a belső fókuszra helyezi a hangsúlyt.

Az ellentétek mellett a hasonlóságok is fontosak lehetnek a modellek megkülönböztetésekor. Az emberi kapcsolatok modell és a nyitott rendszer modell esetében a rugalmasság tekinthető közös pontnak, a nyitott rendszerű modell és a racionális cél modell a külső összpontosítás esetében, mint jellemzőben vonható párhuzam, a racionális cél modell és a belső folyamatok modell a kontrollra koncentrálnak, illetve a belső folyamatok modell és az emberi kapcsolatok modell közös pontjaként jelenik meg a belső összpontosítás (Quinn–Rohrbaugh, 1983).

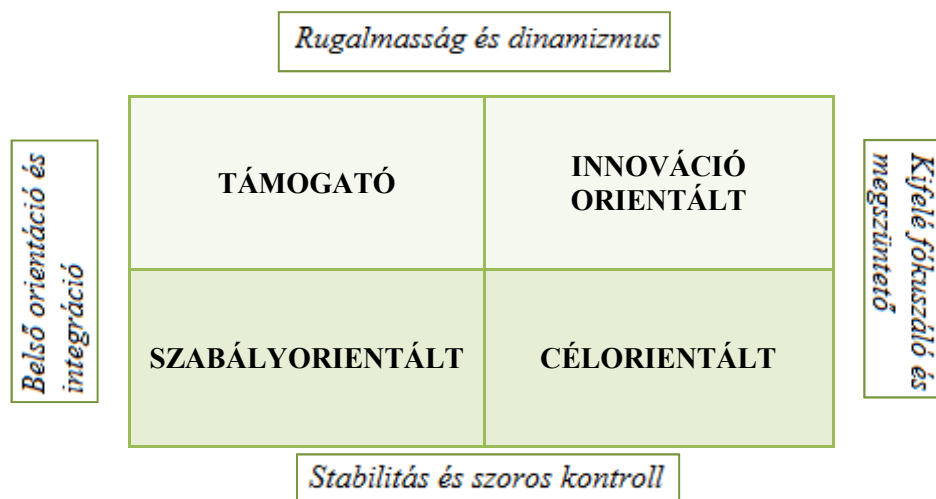
A versengő értékek modell és annak négy modellje a vállalati viselkedés leírását és elemzését biztosítja a vizsgált dimenziók révén, így egyfajta jellemrajzot adva az adott vállalatról és annak működéséről, jellegzetességeit figyelembe véve.

A *versengő értékek modell* szervezeti kultúra vizsgálatára is alkalmas a fentiek alapján, amelyet Quinn (1988) egy későbbi művében ismertet a korábbi kutatásain alapulva. A modellben párhuzamot lehet vonni a versengő értékek modell alapfeltevéseivel.

A modellben a szervezeti stratégia és a kitűzött célok elérésének mikéntjét hasonlították össze a vállalati kultúrával két tényező, a rugalmasság–kontroll és a belső–külső összpontosítás figyelembevételével. A *rugalmasság–kontroll* esetében a munkavállaló egyéni függetlenségét és munkavégzésük hatókörét, illetve ezek szabályozottságának mértékét és kontrollálását vizsgálják. A *belső–külső összpontosítást* annak függvényében analizálja, hogy a cég a belső teljesítőképességének tökéletesítésére törekszik vagy a külső környezethez próbál alkalmazkodni. A fent említett két, egymással nem összemérhető té-

nyező egybehangolása biztosítja a szervezet számára a hatékony működést (Málovics, 2006). Ezen okból nevezik a modellt a versengő értékek modelljének, amit a 3. ábra szemléltet.

Mint a 3. ábra is mutatja, az egyik, a vizsgálati dimenziók révén létrejött kultúraforma a *támogató szervezet*, mely a vállalat működésére összpontosít a rugalmasság fenntartása mellett.



3. ábra: Versengő értékek szervezeti kultúra modell

Forrás: Saját szerkesztés Jarjabka (2009) p. 64. ábrája alapján

A kategóriába tartozó vállalatok a munkát csoportosan szervezik, amely nagyban hozzájárul egy kölcsönös bizalmon alapuló atmoszféra kialakulásához (Bakacsi, 2002). További ismérvei közé tartozik a horizontális koordináció, az emberi erőforrások innovációja, a szervezet és a csoport irányába való elköteleződés, illetve fő célkitűzéseként a jó közösségi szellem megteremtése szerepel (Jarjabka, 2009). A vállalaton belüli kommunikáció emellett informálisan és verbálisan történik, kerülnek a formális tárgyalások megtartását (Málovics, 2006). Ez a kultúraforma nem túlformalizált és egyértelműen az együttműködésre épül a rugalmasság fenntartása mellett. Az alkalmazottak csapatban történő és hatékony munkavégzéséhez szükség van a kooperációra való hajlandóságra, mivel hiányában, a csoportban konfliktusok alakulnának ki és nem jutnának megegyezésre. A támogató szervezetben együttműködésben és empátiában nincs hiány.

A másik kultúraforma az innovációorientált kultúra, amelynek vállalatai fejlesztésközpontú szemléletet követnek, segítik az alkotószellemű gondolkodásmódot, az állandó tanulást és szakképzést, valamint a szervezeten belüli újításokat. A szervezet magatartása

rugalmas és nagyon formálható, abból eredendően, hogy lételeme a piaci verseny (Jarjabka, 2009). Mivel gyorsan változó környezethez akar alkalmazkodni és újdonságok megalkotására törekszik, magas a kockázatvállalási hajlandósága, viszont ezzel együtt kiaknázza az összes, a piac által nyújtott és az újdonságokban rejlő lehetőségeket.

A *célorientált kultúraforma* vállalatai külső környezeti feltételekhez kívánnak alkalmazkodni, működésük a versenyképesség megtartására irányul. E szervezetek keretei között a dolgozói jutalmak a vállalat piaci versenyben elfoglalt pozíciója, az alkalmazotti hatékonyság, illetve a termelékenység függvényében kerülnek kialakításra (Jarjabka, 2009). Mindemellett jellemző a centralizált célmeghatározás, a racionális tervezés, a vállalat vezetése által betöltött fontos szerep, valamint a korlátozott információáramoltatás (Bakacsi, 2002). Tehát maga a piaci verseny és a versenytársak vannak hatással a szervezet működésére, hatékonyságára.

A Versengő értékek modell harmadik kultúraformája a *szabályorientált szervezet*. E szervezetek az egész vállalatra kiterjedő stabilitást igyekeznek kialakítani a saját, vállalaton belüli életük organizálásával, ezért bürokratikus és technokratikus szabályzó eszközökkel egyaránt élnek, amelyek jól kiszámíthatóvá teszik a vállalatot. Ebbe a csoportba tartozó vállalatok célja kétséget kizáróan a hatékonyság maximalizálása (Jarjabka, 2009). A hatékony vállalati működés tehát ez esetben csak a szabályokhoz történő alkalmazkodással érhető el, és ahhoz, hogy a szabályoknak kielégítően meg tudjanak felelni, a belső értékek, normák figyelemmel kísérésére van szükség.

Tehát Quinn modellje a négy kultúraformával a vizsgált két tényezőpár hatását érzékeltette, lehetőséget adva az egyes vállalatok bekategorizálására és ezzel együtt azok jobb megismerésére a szervezeti kultúra szempontjából. A kultúraformák jól elkülöníthetők egymástól, mivel a külső és a belső orientáció, valamint a rugalmasság és a kontroll olyan tényezők, amelyek mértéke és megléte egy-egy vállalatnál nyomon követhető, valamint elemzésre ad lehetőséget.

2.3.2. Kono kultúratípusai

A vállalatelemzéshez felhasznált másik szervezeti kultúra modell, Kono modellje, amely hét fő, összemérhető sajátosságot különböztet meg (1. melléklet), így alkalmas a belső szervezeti élet lendületét alapul vevő kulturális csoportosításra.

A modell megalkotásakor a szerző a szervezeti kultúra vállalati tervezési és stratégiai döntéshozatal folyamatára gyakorolt hatásának vizsgálatára koncentrált. Japán vállalatok tanulmányozásának révén került sor a kutatásra és a szervezeti kultúra típusok létreho-

zására, illetve a vállalati kultúrát befolyásoló tényezők felismerésére egyaránt. Kono az érvényben lévő döntéshozatali minták alapján definiálta a szervezeti kultúrát, nem a tagok által elfogadott gondolkodásmódot értette a fogalom alatt, mivel véleménye szerint a döntéshozatali minták biztosítják a mérhetőséget, befolyásolják a szervezet teljesítményét és a tagok elégedettségét (Kono, 1990). Ezt Szeicz (2008) úgy fogalmazta meg, hogy a szerző nem a hatalmi viszonyok vizsgálatát tűzte ki célul, hanem a kollektív viselkedésre és annak eredményeire koncentrált.

Kono (1990) szerint a szervezeti kultúra, melynek mérése lehetséges, a következő csoportokba sorolható elemek összességével jellemezhető:

- értékek, amelyeket a szervezet tagjai elfogadnak.
- a döntéshozatali módszerek vagy a gondolkodásmód.
- nyílt viselkedési minták, amelyek a szervezet tagjain megfigyelhetők.

A fenti csoportok figyelembevételével alkotta meg Kono azokat az általános karakterisztikákat, amelyeket a modell elemeiként tüntet fel, így a tényezők egyaránt leírják a döntéshozatali folyamatot és a szervezeten belüli viselkedési mintákat. Ezek a faktorok szolgáltatják az elemzés alapját és ezzel együtt a meghatározott kultúrátípusokba való kategorizálását teszik lehetővé.

Az első elemek, amelyek az elemzés tárgyát képezik, maguk az *értékek*, amelyet a szervezetben tevékenykedők magukénak éreznek és követik azt. Ezen ismerv vizsgálatakor a vállalat innovációhoz való viszonya, a hagyományok szerepe, az alkalmazottak folyamatokról és szabályokról alkotott véleménye, illetve a vezető szerepéről vélt álláspont az elemzési szempont. A második ismerv az *információ összegyűjtésével és annak feldolgozásával* van összefüggésben és az orientáció formája, valamint az információáramlás iránya tartozik a fő megválaszolandó kérdései közé. Az *ötletek, célok* kitalálása és a *közreadás módja* azt vizsgálja, hogy azok mennyire kötelező jellegűek és azok megalkotása milyen időközönként történik. A *kockázatvállalás foka és módja* a sikertelenségtől való félelem mértékét és azok következményét hivatott vizsgálni. Az ötödik tényező, a vezetők és a dolgozók közti *együttműködés* a munkavégzés formáját, a szervezet belső tagozódásának erősségét, valamint a szeparáció nagyságát elemzi, míg a hatodik elem, a *szervezethez kapcsolódó lojalitás mértéke*, amely a vállalatról alkotott képet és a munkavállaló hűségét analizálja. A hetedik, egyben utolsó ismerv a *motiváció mértékét*, illetve a felelősségtudat nagyságát vizsgálja a szervezet különböző szintjein (Málovics, 2006). Ezen té-

nyezők segítségével lehetőség nyílik a vállalatok elemzésére akár az alkalmazottak bevonásával.

A szervezeti kultúra mérése három tengely mentén valósulhat meg, úgymint innovatív és a konzervatív gondolkodásmód, az analitikus vagy az intuitív szemlélet, illetve a szociális távolság és a vállalati hierarchiában elfoglalt pozíció. Az említett tengelyek összefüggésbe hozhatók a vállalati teljesítménnyel, valamint az alkalmazottak elégedettségével, így a vállalatról való információgyűjtés lehetőségét biztosítják. E három vizsgálati szempont segítségével öt kultúratípust különböztethetünk meg (1. melléklet), amelyek a korábban vázolt hét ismérvvel alkotják Kono szervezeti kultúra modelljét (Kono, 1990).

A csoportok elnevezései remekül reprezentálják az adott csoportban fellelhető dinamikát, mivel míg a pezsgő kultúratípus nagy lendületről tesz tanúbizonyságot, addig a stagnáló–vezető követő kultúraforma pont az ellenkezőjét támasztja alá. E két véglet között lévő csoportok átmenetet alkotnak, valamint a vezetők felé mutatott elkötelezettség is fellelhető az egyes csoportok elnevezésében (Jarjabka, 2009). Azonban attól függetlenül, hogy az egyes kultúratípusok különböznek egymástól, egyikre sem lehet azt mondani, hogy nem megfelelő, hiszen minden vállalatnak saját magának kell eldöntenie, hogy miként képzelel el működését és milyen tényezőkre próbál hangsúlyt fektetni.

A *pezsgő típusú vállalatok* számára az innováció képviseli az értéket, az információt az őket körülvevő környezetből nyerik, valamint a spontán ötletek hívei a közreadás módjának tekintetében. Már az első három ismérvből jól látható, hogy a csoport neve remekül tükrözi annak tulajdonságait. Ezt tovább erősíti a csoportba tartozó vállalatok kockázatvállaló magatartása, a csapatmunka fontosságának hangsúlyozása, a szélsőségesnek mondható lojalitás, illetve a magas fokú felelősségvállalási hajlandóság is ezt érzékelteti (Barakonyi, 2000). A kultúratípusok közül a *pezsgő típusú kultúra a legdinamikusabb*, így ebbe a kultúracsoportba tartozó vállalatoknak van leginkább lehetősége a fejlődésre, ezért az innovációra is nagy hangsúlyt fektetnek. A dinamizmusokból adódóan új stratégiájukat is megfelelően tudják alakítani a változásokhoz és ezzel együtt eredményesen működni.

A második, *pezsgő–vezetőt követő* típusú kultúra a pezsgő kultúra egy sajátos változata (Jarjabka, 2009). Ezen kultúratípusba tartozó vállalatok a vezető által képviselt értékeket követik és a felsővezetőktől származó információk befolyásolják a cég működését. Az adatok közlése is csak az előírt irányba történik, valamit az esetleges kockázatokért a vezető felel. A pezsgő kultúrával ellentétben, itt már nem a csoportmunka támogatása a fontos, hanem a vezető követése és a versengés jellemző, valamint az életre szóló foglalkoztatást képviseli. Kisebb fokú felelősségvállalást definiál, mint a pezsgő típusú kultúra

(Bakacsi, 2000). A versengést a vállalatok érintettjei eltérő módon értékelhetik, mivel vannak olyan szervezetek, amelyek ezt egyfajta motiváló tényezőként látják, mások inkább a szervezet ellehetetlenüléséhez vezető útnak vélik, így az ebbe a kultúrátípusba tartozó vállalatok feladata azt eldönteni, hogy ők miként látják e tényező vállalaton belüli helyzetét.

A vezetőkövetés fontosságát hangsúlyozza, hogy a döntéshozatal és annak eredménye, mivel abban az esetben, ha vezető jó, a vállalat számára előnyös döntést hoz, akkor a szervezet a kultúrátípusnak megfelelően működik, azonban ha a döntés negatív következményeket von maga után, akkor a vállalat a későbbiekben ismertetett stagnáló-vezetőt követő kultúrátípusba tartozóként szerepeltethető (Kono, 1990).

A *bürokratikus* kategóriába tartozó vállalatok jellemzői már nagyban eltérnek a legelőször említett kultúrátípusától. Ezt a feltevést mi sem bizonyítja jobban, mint hogy eljárás-centrikusság, technikai orientáció, illetve pontos terv specializáció karakterizálja a csoport vállalatait. A kudarckerülő magatartás, a hierarchikus szervezeti felépítés, szabálykövetés és az ezzel együtt járó pontos felelősség, valamint lojalitás szempontjából életre szóló foglalkoztatás tekinthető a bürokratikus kultúra ismérveinek.

A *stagnáló* kultúrátípusba tartozó cégek számára a biztonság képvisel értéket, és belső orientáció jellemzi őket az információszerzés szempontjából. Kevés új ötlet születik a vállalaton belül, ami nem tükröz kreativitást, illetve egyben kudarckerülő magatartást is feltételez, amely a bürokratikus, a stagnáló és a stagnáló-vezetőt követő kultúrátípus közös tulajdonsága. A stagnáló vállalatokat a kudarckerülés mellett bizalomhiány, alacsony szintű lojalitás és alacsony fokú motiváció karakterizálja, ami a stagnáló-vezetőt követő kultúrátípussal szintén közös vonásként említhető (Bakacsi, 2000). E kultúrátípus szempontjából nincs lehetőség a fejlődésre, mivel a kreatív munkavégzés irányába nem hajlanak, illetve a külső változásokat sem követik figyelemmel.

A stagnáló kultúra variánsa, a *stagnáló-vezetőt követő* kultúrátípus vállalatai az egyéni biztonságot tartják erénynek. E szervezetekre nagy hatalmi távolság, az információ felülről lefelé történő áramoltatása jellemző, ezáltal nagyon kevés kreativitást mutatnak (Barakonyi, 2000). A két utolsó szervezeti kultúrátípusba tartozó vállalatokat az alkotószellem hiánya hátravetheti a fejlődésben, így eléggé merevvé válnak, és nem tudják felvenni a piaci versenyt más kultúrátípusú vállalatokkal.

Sok vállalat indulásakor a pezsgő-vezetőt követő kultúrátípusba sorolható, vagyis annak megfelelő tulajdonságokkal rendelkezik, majd az idő múlásával és a vállalati életszakaszokban történő előrehaladással változik a szervezet egyes tényezőkhöz való hozzáállása. A pezsgő-vezetőt követő kultúrátípus után a cégek átalakulnak pezsgő kultúrájává,

majd bürokratikussá válnak és végül stagnáló vagy stagnáló–vezetőt követő kultúratípusúak lesznek. Ennek elkerülése érdekében a vállalatoknak felül kell vizsgálniuk az általuk kialakított szervezeti kultúrát, illetve folyamatosan stratégiájukhoz és működésükhöz kell alakítaniuk (Kono, 1990).

Összességében elmondható, hogy a Quinn modellje a hatékonyság vizsgálatának jelentőségével és elfogadottságával, Kono modellje pedig részletességével és a tényezők sokaságával széleskörű elemzésre biztosít lehetőséget, amelyre később az általam elemzett bankfiók példáján fogok visszatérni.

3. PRIMER KUTATÁS A VIZSGÁLT BANKFIÓK SZERVEZETI KULTÚRÁJÁT ILLETŐEN

A szervezeti kultúra fogalmának, jelentőségének és a későbbiekben felhasznált szervezeti kultúra–modellek szemléltetése után egy *primer kutatást* szeretnék bemutatni a szervezeti kultúra témakörében. Mint már a bevezetésben is említettem a kutatásom alapjául Quinn és Kono szervezeti kultúra–modelljei szolgálnak és ezek alapján alakítottam ki az empirikus kutatás egyes részeit.

Vizsgálatom helyszínéül egy e témában kevésbé vizsgált vállalatot választottam, egy bankot, illetve a bankon belül is annak egyik szervezeti egységét, egy bankfiókot. Az OTP Bank Nyrt. Magyarország legnagyobb lakossági bankja, a pénzügyi szféra fontos szereplője, így vizsgálatának fontossága alátámasztható. Az OTP Bank Nyrt. bankfiókjai közül a választásom az *OTP Bank Nyrt. Dél–dunántúli Régió Kaposvári Igazgatóságára* esett, amely az OTP Bank Nyrt. szervezeti felépítését tekintve a legnagyobb bankfiókok közé tartozik és a zászlós fiók elnevezéssel illetik. A *zászlós fiókokban* a legmagasabb a foglalkoztatottak létszáma, a termék, illetve tevékenység skála is ezen szervezeti egységekben a legszélesebb. A zászlós fiókok nagysága már biztosítja egy vizsgálat lehetőségét, mivel magas létszámmal dolgoznak a szervezeti egységek állományi létszámát tekintve. A bankfiók alkalmazotti létszáma 51 fő, mely négy osztályra tagolódik, a Bankszámla– és betétosztályra, a Kereskedelmi banki centrumra, a Lakáshitelosztályra, illetve a Mikro– és kisvállalati osztályra. Az empirikus vizsgálatban mindegyik osztály részt vesz, illetve olyan személyek is, akik osztályokhoz nem sorolhatók, de beletartoznak a bankfiók állományi létszámába.

Az elemzés két nagyobb szerkezeti egységre bontható, mivel egyrészt áll egy előre strukturált interjúból, melyet a bankfiók két osztályvezetőjével készítettem, illetve egy kérdőíves megkérdezésből, mely a négy osztály bevonásával valósult meg. Mind az interjúkérdések, mind a kérdőíves megkérdezés kérdései a fent megnevezett modelleken alapulnak, illetve saját szerkesztésűek.

A primer kutatás és ezzel egyidejűleg a dolgozat célja a vizsgált bankfiók szervezeti kultúrájának megismerése egy kép kialakítása azzal kapcsolatban, illetve a bevezetésben megfogalmazott két hipotézis alátámasztása vagy elvetése.

3.1. A BANKFIÓK SZERVEZETI KULTÚRÁJÁNAK MEGÍTÉLÉSE VEZETŐI NÉZŐPONTBÓL

Az OTP Bank Nyrt. Dél–dunántúli Régió Kaposvári Igazgatóság szervezeti kultúrájának vezetői szemszögből való elemzésére *interjút* készítettem Major Zsuzsannával, bankszámla– és betétesztály vezetőjével és Némethné Tóth Zsuzsannával a mikro– és kisvállalati osztály irányítójával. Az előre strukturált interjú azt a célt szolgálta, hogy a későbbiekben elemzésre kerülő alkalmazotti szemlélet mellett külön kiemelten a *vezetők véleménye* is felszínre kerüljön a vállalat, a fiók *szervezeti kultúrájával kapcsolatban*. Az interjú kérdései (2. melléklet) Quinn szervezeti kultúra modelljén alapultak, amely majd a kérdőíves megkérdezés egyik szakaszában is visszaköszön. Az interjú a tézisem alátámasztását is szolgálta, mely szerint a vizsgált bankfiók szervezeti kultúrája a jellemzői alapján a Quinn által készített szervezeti kultúra–modell *célorientált kultúraformájába* sorolható.

Az interjú kérdései négy nagyobb csoportba kerültek, melyek az egyéni munkavégzést, a vállalati működést és a munkavégzés szabályozottságát, célok, tervek kialakításának és megvalósításának módját, illetve a célok meghatározásának szintjeit és a vezetők ebben betöltött szerepét vizsgálják.

A bankszámla– és betétesztály vezetője szerint a dolgozók *munkakedve és hozzáállása* az osztály nagy létszámából adódóan *eltérő*, illetve maga a hozzáállás elsősorban *habitus és jellem kérdése*. A dolgozók által elvégzendő feladatok jellegükből adódóan fegyelmet és magas fokú koncentrációt igényelnek, illetve az eltérő karakterisztikák, eltérő vezetői kontrollt is kívánnak. A *vezető hatékony irányításával a munkavállalói rugalmasság is fenntartható*, amelyet az általam megkérdezett vezető az osztályán átlag felettinek értékel. A rugalmasságot, mint képességet a bankban történő munkavégzés megköveteli az állandóan alakuló piaci helyzethez való alkalmazkodásból adódóan. A munkatársak rugalmasságát alátámasztja, hogy feladatok elvégzésekor a vezető a dolgozók nagy százalékát maga mellett tudhatja. Egyes dolgozókat, szám szerint 3–4 főt, ösztönözni kell a feladatmegoldásban való részvételre, azonban pontos és precíz munkavégzés jellemzi őket. Az osztály 19 fős dolgozói létszámában 8–9 fő a banki munkavégzés terén kiemelkedően képzett, vagyis minden üzletágban képzettséget szereztek, több differenciált feladat ellátásra alkalmasak és megfelelő minőségben teljesítenek is, melyet beszámolóik alátámasztanak. Az osztályon dolgozók munkához való elkötelezettségét tovább erősíti korosztálytól függetlenül a térségben növekvő munkanélküliség és az elhúzódó gazdasági válság hatásai.

A mikro– és kisvállalati (MKV) osztály vezetője is hasonlóan értékelte a dolgozók munkakedvét és hozzáállását, illetve kiemelte az egyénenkénti eltérő munkához való viszonyulást és ezzel együtt annak pozitív jellegét. Az alkalmazottak saját és vállalat által elvárt hozzáállása azért közelít egymáshoz, mert a *dolgozók törekednek a vállalati kultúrán keresztül közvetített gondolkodásmód és viselkedés követésére*. Az osztályon dolgozók munkakedve változó, viszont a vállalat igyekszik kedvező irányba terelni, fokozni azt, oly módon, hogy versenyeket, akciókat hirdetnek a szervezet különböző szintjein. Emellett az MKV osztály vezetője is egyetért abban, hogy a *vezetőknek nagy befolyásuk van* a feladatok elvégzésére vagy akár a munkavállalói hozzáállásra, mivel minden vezető eltérő eszközöket alkalmaz ahhoz, hogy együttműködésre ösztönözze az irányítása alatt dolgozókat, akár logikus érvek vagy utasítások révén. Jelen osztály esetében az ott dolgozók 30%-ára bízható bármilyen feladat, amelyet az osztályvezetője kielégítőnek értékel, mivel a plusz feladatkörök elvégzéséhez, úgymint például vezetői és ellenőrzési feladatokhoz nincs szükség nagyobb létszámra, viszont ez az arány együttműködő, eredményes munkát feltételez.

A rugalmasság mellett fontos tényező a *szabályozottság* kérdése, amely különösen jelentős szerepet tölt be a vállalat sajátosságaiból, tevékenységéből kiindulva.

A bankszámla– és betétosztály vezetője szerint a vállalati szabályozás *teljes mértékben körbezárt*, mivel minden üzletág, ezáltal minden termék, maguk a feltételek, a végrehajtás, illetve a folyamatba épített ellenőrzés, engedélyezés szigorú szabályozás alatt áll. Ennek oka egyrészt a törvényi előírásoknak történő megfelelésből fakad, másrészt pedig a kockázatos üzletágak *prudens működésével* indokolható. A szabályozás mind vállalati szinten, mind fiók szinten teljes körű, áthatja a munkavégzés egészét. A munkavégzés egészére való kiterjedéséből adódóan meghatározza a munkavégzés folyamatára vonatkozó lehetőségeket, amelyet a banki rendszerek szabályok tartalmával összhangban lévő működése is igazol, illetve az értékesítés volumenére is nagy hatással van a szabályokhoz való alkalmazkodás szükségessége. A *szabályozottság az alsóbb szinteken korlátozza az önálló munkavégzését*, amely abban nyilvánul meg, hogy az alacsony hatáskörből következően a döntéshozatalra vezetői szinten kerül sor. A szigorú szabályok emellett biztonságot adnak a dolgozók számára a munkavégzés során, így támogatva azt.

A szabályozott folyamatok a vállalat dolgozói számára elfogadottak, a munkavégzés természetes velejárójaként kezelik a szabályozottságot, emellett döntéshozatalkor a szabályok mintául szolgálnak, ezáltal megkönnyítik a nehéz folyamatokat. Fontos kiemelni, hogy a banki tevékenység nem csak értékesítést jelent, hanem szabályos banki szak-

ügyintézői munkáról beszélhetünk, amelyben a szabályzatok támogatást és segítséget nyújtanak.

A mikro– és kisvállalati osztály vezetője is hasonlóképpen látja a szabályozottság bankon belüli szerepét. Ő a szabályokat, mint a vállalati működés alapját emelte ki, melynek céljaként a *dolgozók és az ügyfelek érdekének védelmét* fogalmazta meg.

A vállalat céljai, tervei, illetve orientációja egy újabb kérdéskört vet fel, mely fontos az elemzés szempontjából. A vállalat aktuális piaci stratégiájára és növekedéssel kapcsolatos terveire vonatkozóan a mai helyzetet speciálisnak értékeli. Egy konkrét vállalati stratégia kialakítása is súlyosbított a bank számára a jelenlegi gazdasági környezetben, de ettől függetlenül a megkérdezett vezetők szerint a *piaci pozíciók megtartására*, a lehető *legnagyobb mértékű növekedés elérésére*, valamint új piacokon való megjelenésre törekszik a szervezet a szabályok szigorítása mellett.

A vállalati célok meghatározása csak központi szinten történik, majd a meghatározott célok régió szintre kerülnek, amelyek végrehajtása a fiókhálózatban történik meg. *Fiók szinten* csak a *célok végrehajtására* van lehetőség, illetve csak teljesítés minőségében és eszközeiben van módjuk döntéseket hozni. Itt kapnak nagyobb szerepet az új ötletek, illetve a kapcsolati tőkéjüket is tudják kamatoztatni.

A *külső környezet*, vagyis elsősorban a gazdaság kormányzati irányítása, *prioritást* élvez az országban működő vállalatok esetében. A bankok hitelezési politikája, szabályozása az elmúlt két évben jelentősen megváltozott, illetve az ebből származó jövedelmezőség is átalakult. A gazdasági válság és annak hatásai az elmúlt években erősen éreztették hatásukat a bankszektorban, ezzel nyomatékosítva a bankok külső környezeti orientációját és befolyásoltságát.

Az OTP Bank Nyrt. külső környezeti hatásoknak megfelelően alakítja ki termékportfólióját, kínálatát és figyelembe veszi az abban bekövetkező változásokat. A versenyképesség fenntartása érdekében elengedhetetlen a piaci szereplők tevékenységének figyelemmel kísérése és a lehetőségek kiaknázása.

Tehát összességében elmondható a két vezetői interjú alapján, hogy a vállalat esetében a munkavállalói rugalmasság és pozitív hozzáállás erősen érzékelhető, azonban ez a fajta rugalmasság nem egyenlő a vállalati működés szempontjából vizsgálttal, mivel nem ad teret a dolgozók egyéni ötleteinek és feladatmegoldásainak kibontakozására a folyamatok, illetve a munkavégzés minden szinten és területen való *szabályozottságából* adódóan. A szabályok és azok betartása fontos a vállalat tevékenységéből fakadóan mind az alkalmazottak, mind az ügyfelek szempontjából, mivel ez jelenti a működés alapját. Az orien-

táció tekintetében jellemzően *külső orientációról* beszélhetünk az OTP Bank Nyrt. esetében, mivel a külső környezetben bekövetkező változások befolyásolják a vállalaton belüli működést és annak irányait. A piaci verseny erősségéből adódóan figyelemmel kell kísérnie a banknak versenytársait és tevékenységüket a megfelelő termékportfólió kialakítása érdekében.

A fentiek alapján kijelenthető, hogy az OTP Bank Nyrt. vizsgált bankfiókja a tényezők figyelembe vételével Quinn szervezeti kultúra modelljében a *célorientált kultúraformába* sorolható. A külső környezeti feltételekhez való alkalmazkodás és a kontroll vállalaton belüli jelentősége a meghatározó. Emellett a célmeghatározás a menedzsment feladatkörébe tartozik, ami igazolja a felsővezetés szervezeten belüli jelentőségét, ami szintén a célorientáltságot tükrözi.

3.2. A BANKFIÓK SZERVEZETI KULTÚRÁJÁNAK ELEMZÉSE KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS ALAPJÁN

Az előzőekben bemutatott interjú mellett egy *kvantitatív módszer* segítségével is végeztem kutatást a bankfiók szervezeti kultúrájának megismerése és a tézisek alátámasztása érdekében. Egy írásbeli *kérdőíves megkérdezés* formájában került sor a primer kutatás említett részére, mely során felhasznált kérdőív (3. melléklet) olyan *saját szerkesztésű kérdéseket* tartalmazott, amelyek Kono és Quinn szervezeti kultúra–modelljeibe történő besorolást segítik és jellemzik azokat.

A kérdőívvel az volt a célom, hogy egy átfogó képet kapjak a vállalat kultúrájáról oly módon, hogy a bankfiókot az elemzések után a vizsgált két modell egy–egy kultúrátípusába besoroljam, ezzel is információt nyerve a szervezet kultúrájának sajátosságairól. A kérdőíves megkérdezésre az OTP Bank Nyrt. Dél–dunántúli Régió Kaposvári Igazgatóságán került sor négy osztály, a Bankszámla– és betétoosztály, a Lakáshitelosztály és a Mikro– és kisvállalati osztály és a Kereskedelmi banki centrum bevonásával. Az általam vizsgált minta egy *zászlós fiókot* tömörít magába, ami az OTP Bank Nyrt. szervezeti felépítését tekintve a legtöbb dolgozót foglalkoztató, valamint legnagyobb számú ügyfelet kiszolgáló fiókok egyike.

A *minta elemszáma 32 fő*, amely a fiók dolgozói létszámának 60%–át tesz ki. A vállalat főtevékenységével kapcsolatos feladatokat ellátók mintán belüli aránya 90,6%, vagyis a mintában 29 fő az, aki közvetlenül a vállalat tevékenységéhez kapcsolódó munkát végez, vagyis ügyintézői, tanácsadói, illetve vezetői feladatokat lát el.

A minta elemszámát lekorlátozta a vizsgált terület, mivel a bankfiók létszámát tekintve nem lehet nagy elemszámú mintát előállítani és a mintán belül sem lehetett előre következtetni arra, hogy hányan vállalják a kérdőív kitöltését. A fiók létszámából, illetve az állományi összetételéből adódóan egyértelmű, hogy a bankfiókban belül, a vállalati eredményesség érdekében, elsősorban olyan szakemberek dolgoznak, akik ennek megvalósításában segédkeznek. Azonban a szervezeti kultúra elemzés szempontjából fontos kiemelni, hogy a mintában szereplő egyének bevonásában az is nagy szerepet játszott, hogy a szervezet szempontjából hasznos tevékenységet végző dolgozók vesznek részt az értéktéremteremtésben és ezáltal ők személyesítik meg a vállalatot. A mintába mindössze 3 olyan személy került, akik nem besorolhatók a fent megnevezett osztályokba, ilyenek például a privát bankárok, aki nem osztály specifikusan tevékenykednek, vagy adminisztratív feladatokat ellátó dolgozók, akik nem értékesítenek, illetve nem tartják a kapcsolatot az ügyfelekkel.

A kérdőíves megkérdezéshez használt kérdőív (3. melléklet), mint már a fentiekben is említésre került, sajátkészítésű kérdéseket tartalmazott, melyekhez korábban ismertett szervezeti kultúra modelleket vettem alapul. A kérdések nem igényeltek önálló választadást, mivel előre megadott válaszok tartoztak hozzájuk, melyek közül csak egy, a megítélésük szerint leginkább jellemző, válaszlehetőséget jelölhettek be a kitöltők. A zárt kérdések segítik az elemzést, a kérdőívek kiértékelését, megkönnyítik és lerövidítik a kitöltők munkáját, illetve a válaszlehetőségek biztosítják a válaszok relevanciáját is. A kérdőívek kitöltésére névtelenül került sor, ami még inkább biztosítja a válaszok hitelességét.

A kérdőív *összesen 29 kérdést* foglal magába, melyek három nagyobb csoportba kerültek besorolásra. A kérdések konkretizáltak abból a szempontból, hogy a korábban említett kutatók modelljeinek elemeihez közvetlenül kapcsolódóan kerülnek nagyító alá és így módon igyekeznek megfelelő információkat összegyűjteni a szervezet kultúrájáról. A kérdéscsoportok kialakításakor mérlegeltem azt, hogy melyek azok az információk, amelyeket a primer kutatás során szükséges összegyűjtenem. Ebből következően a modell tényezőinek feltárása mellett fontosnak tartottam olyan *általános adatok* összegyűjtését, amelyek információt szolgáltatnak a kérdőív kitöltőiről oly módon, hogy a kérdéskörrel kapcsolatos kompetenciájuk felszínre kerül. Ebből következően az *első kérdéscsoport* általános információkat gyűjtött a bankfiók alkalmazottairól, vagyis személyes és státusz adataikkal kapcsolatos kérdésekre kellett válaszolniuk. A kitöltőknek ebben a kérdéskörben hat kérdésre kellett választ keresniük, melyek a legalapvetőbbek és fontosak a szervezeti kultúra és az elemzés szempontjából.

A második kérdéskörben a döntéshozatal szemszögéből közelítették meg a kérdések a szervezeti kultúrát, pontosabban annak elemeit. Ezen kérdések Kono szervezeti kultúra modelljének segítségével kerültek kialakításra, az általa megalkotott öt kultúratípus figyelembevételével. A tizenkét kérdés egy–egy ismérvre kérdezett rá és a kérdésenkénti válaszlehetőségek pedig egy–egy kultúratípus jellemzői alapján fogalmazódtak meg. Az ismérvek modellben lévő sorrendjét a kérdések sora nem teljesen követi, úgysis lehet fogalmazni, hogy a kérdések később visszatérnek egyfajta visszaigazolásként, mivel a kérdésekre adott válasz és ezzel együtt a vizsgált kultúratípus is jobban alátámasztható vagy megcáfolható. A kérdéskörön belül az egyes ismérvekhez tartozó kérdések aránya nem egyenlő, az ismérvtől, illetve a kultúratípus meghatározásának nehézségéből fakad a vizsgálati elemekhez tartozó kérdések száma.

A harmadik kérdéscsoport tizenegy kérdést tartalmazott és a hatékonyság szempontjából vizsgálták a kategóriába sorolt kérdések a vállalati kultúrát. A kérdések Quinn versengő értékek modelljén alapultak. A modell négy kultúratípusainak jellemzői szolgáltak a kérdések alapjául, a válaszok pedig elsősorban gyakoriságot fejeztek ki, vagyis a jellemző vállalatban belüli jelenlétét szűrték ki és ezzel engedtek következtetni az adott kultúraformára. Az utolsó kérdés eltért a többi csoportban találhatóétól, mivel egy sorrend kialakítását várta a kérdőív kitöltőjétől a hatékonyság témakörében. Ez a kérdés a korábbi kérdések egyfajta alátámasztásaként is értékelhető, mivel a kialakított sorrend alapján lehet következtetni a vállalatban belüli prioritásokra és emellett a neki leginkább megfeleltethető kultúraformára is.

3.2.1. A kérdőíves megkérdezés alapadatainak eredményei

A kérdőívben szereplő kérdésekre adott válaszok alapján az IBM SPSS statisztikai programcsomag segítségével egy *adatbázist* készítettem, mely megkönnyítette a válaszok kezelését és segítette azok átláthatóságát. A programot a későbbiekben a válaszok eredményeinek kiértékelésére, elemzésére is felhasználtam. A kérdések kiértékelése kérdéscsoportonként történt, kérdésenként elemezve.

A kérdőív első nagyobb kérdéscsoportjában, mint ahogy a korábbiakban említésre került, a kitöltőkkel kapcsolatos *általános információk* kaptak helyet, melyben további két kérdéskört lehet megkülönböztetni a *személyes*– és a *státusz adatokra* vonatkozóan (3. melléklet). A személyes adatok a további következtetések levonásában segítenek a szervezet kultúrájával kapcsolatban az egyéni jellemzőik alapján, a státusz adatok pedig a kitöltők témakörrel kapcsolatos kompetenciáját hivatottak felszínre hozni.

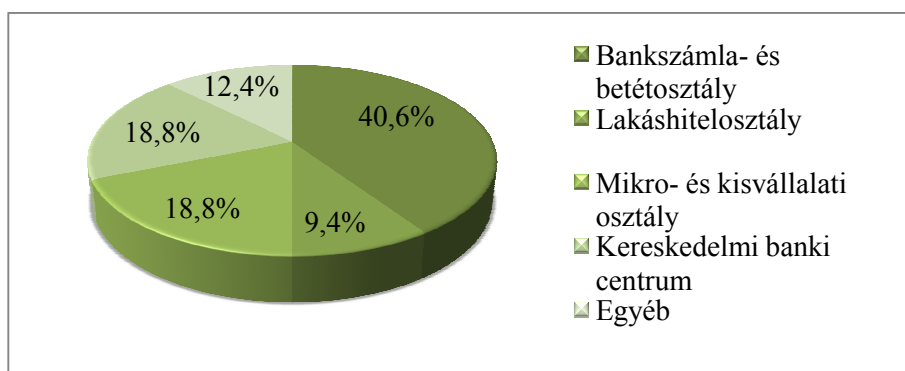
A személyes adatok alcsoport „a” jelű kérdése a *kitöltők nemével* kapcsolatban gyűjtött információkat (3. melléklet). A *válaszadók 28,1%-a férfi és 71,9%-a nő*. Ez az arány nem meglepő, mivel a bankszférában fiók szinten általában a nők aránya a magasabb, főleg a lakossági ügyintézését folytató osztályok esetében. A státusz adatoknál az osztályok és nemek vizsgálatára még visszatérek, hogy állításomat igazoljam.

A „b” jelű kérdés a kitöltők életkorára kérdezett rá és öt kategóriába való sorolásra volt lehetőség. A megkérdezettek 31,3%-a a kérdőívek alapján 36 és 45 év közötti, 28,1%-a 26 és 35 év közötti, 25%-a 46 és 60 év közötti, illetve 15,6%-a 18 és 25 év közötti korosztályt képviseli. A bankfiók dolgozói a kor tekintetében *elégé differenciáltak*, mivel minden korosztály jelen van, nincsenek nagy aránytalanságok. Az a tény, hogy a 36 és 45 év közöttiek dolgoznak legtöbben a bankfiókban nem meglepő, mivel ez a korosztály már megfelelő mennyiségű szakmai tapasztalattal és szaktudással rendelkezik és emellett elfogadott érv az, hogy ezt a korosztályt alkalmazzák legszívesebben a munkáltatók elsősorban az előbbieken megfogalmazottakból kifolyólag.

A megszerzett *végzettségi szintre* vonatkozó „c” jelű kérdés esetében. A válaszolók 56,3%-a rendelkezik középfokú végzettséggel, 43,8%-a pedig felsőfokú végzettséggel. Ez esetben ugyanúgy, mint a nemek esetében is érdemes az osztályok közötti különbségeket vizsgálni, illetve ezzel a későbbiekben tárgyalt beosztás is összefüggésbe hozható.

A *státusz adatok* első kérdése az, hogy a kitöltő melyik osztályon végzi a munkáját a bankfiókban belül (3. melléklet). A kitöltők 40,6%-a a bankszámla- és betétosztályon dolgozik, 18,8%-a kereskedelmi bank centrumban, ahol a nagyvállalati ügyfelekkel foglalkoznak, 18,8%-a mikro- és kisvállalati osztályon tevékenykedik, illetve 9,4%-a a válaszadóknak a lakáshitelosztály munkatársa (4.ábra).

4. ábra: A megkérdezettek aránya osztályonkénti bontásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

A felsorolt osztályokon kívül a kérdőívben szerepelt egy egyéb válaszlehetőség, mely a privát bankárok és az adminisztratív dolgozók számára szolgált válaszlehetőségként, mivel ők osztályokhoz nem sorolhatók. Az ő arányuk a mintában 12,4% (4. ábra).

A válaszadók tevékenységét, vagyis azt, hogy melyik osztályon dolgoznak, valamint a nemek közti kapcsolatot érdemes megvizsgálni, mert így alátámasztható az az állítás, mely szerint a lakossági bankszámla- és betétosztályon a nők dolgoznak nagy többségben. Az eredményeket az 1. táblázat mutatja, amely SPSS statisztikai programmal, keresztábra-elemzés segítségével készült.

A táblázatban jól látszik, hogy a nők aránya a bankfiókon belül nagyobb, mint a férfiaké és a lakossági bankszámla- és betétosztályon ez még inkább megmutatkozik (1. táblázat).

1. táblázat: A válaszadó neme és tevékenysége közti kapcsolat keresztábrája

		A válaszadó neme		Összesen
		Férfi	Nő	
<i>Az osztály, amelyen a válaszadó dolgozik</i>	<i>Bankszámla- és betétosztály</i>	1	12	13
	<i>Lakáshitelesztály</i>	0	3	3
	<i>Mikro- és kisvállalati osztály</i>	2	4	6
	<i>Kereskedelemi banki centrum(KBC)</i>	5	2	7
	<i>Egyéb</i>	1	2	3
<i>Összesen</i>		9	23	32

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív és SPSS program eredményei alapján

A lakáshitelesztályon csak női munkatársak dolgoznak, viszont a kereskedelmi banki centrumban a férfiak dominanciája érzékelhető. Az adatok alátámasztják azt a feltevésemet, hogy a lakossági ügyfelekkel foglalkozó osztályokon a nők nagyobb számban képviselik magukat, mint a férfiak.

Ha az osztályokhoz való tartozás és a nem közötti kapcsolatot akarjuk elemezni, akkor célszerű statisztikai mérőszámokat használni. Az SPSS statisztikai program segítségével vizsgáltam a tényezők közti összefüggéseket.

Ha vizsgálatunk célja annak kiderítése, hogy a két kvalitatív változó között van-e kapcsolat, akkor függetlenség-vizsgálatot kell végeznünk, amit a négyzetes kontingencia (χ^2) mutató kiszámításával tehetünk meg. Ez alkalmas arra, hogy megmutassa a kapcsolat meglétét vagy hiányát, de önmagában nem ad arról információt, hogy a kapcsolat mekkora

erősségű. Ennek vizsgálatához a Cramer–együttható értékének meghatározása szükséges, aminek feltétele a χ^2 értékének ismerete is.

A két minőségi ismerv közötti kapcsolat meglétének és erősségének meghatározásához egy hipotézis rendszer felállítása szükséges, mely a következők szerint alakul:

$$H_0 : \chi^2 = 0$$

$$H_1 : \chi^2 > 0$$

A hipotézis rendszerünk H_0 hipotézise a két minőségi ismerv függetlenségét, vagyis a négyzetes kontingencia mutató nulla értékét feltételezi. Ezzel szemben az alternatív, H_1 hipotézis viszont a kapcsolat meglétét fogalmazza meg, vagyis a χ^2 értéke nagyobb, mint nulla.

Az SPSS program lefuttatása után kapott értékeket a 2. táblázat foglalja össze. Ezek alapján elmondható, hogy a χ^2 értéke nagyobb, mint nulla, pontos értéke 10,188. Ezen érték szerint a nullhipotézisünk elvetésre kerül, az alternatív hipotézist fogadjuk el, vagyis a két vizsgált kvalitatív változó, a nem és az osztályokhoz való tartozás között kimutatható kapcsolat áll fenn. A kapcsolat erősségét a Cramer–mutató számszerűsíti, melynek értéke 0,546, vagyis közepesen erős.

2. táblázat: Az osztály és a nem kapcsolatának SPSS elemző táblája

		Value	Approx. Sig.
<i>Nominal by Nominal</i>	<i>Phi</i>	,564	,037
	<i>Cramer's V</i>	,564	,037
<i>N of Valid Cases</i>		32	

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív és az SPSS program eredményei alapján

A hipotézis ellenőrzésekor érdemes megvizsgálni a *szignifikancia szint* értékét is, amit azt mutatja meg, hogy mekkora az első fajú hiba elkövetésének valószínűsége, vagyis az, hogy elvetésre kerül az igaz állítást tartalmazó H_0 hipotézis. Ennek értéke ebben az esetben 3,7%, ami alacsony valószínűségi értéknek minősül, ezért a H_0 hipotézis, vagyis a két változó közötti kapcsolat hiánya elvetésre, míg az alternatív hipotézis elfogadásra kerül.

Az osztályok és a nem kapcsolata mellett az egyes osztályokon való munkavégzés és a végzettségi szintek közti kapcsolat elemzése is lehetővé teszi különböző konzekvenciák levonását (3. táblázat). Az előző összehasonlításhoz hasonlóan jelen esetben is különbségeket lehet felfedni a tényezők SPSS programmal elkészített kereszt táblájának vizsgálatakor, amelyet a 3. táblázat szemléltet.

A bankszámla- és betétosztályon és a lakáshitelosztályon a középfokú végzettséggel rendelkező alkalmazottak vannak többségben, a mikro- és kisvállalati osztály, valamint a kereskedelmi banki centrum esetében a kitöltők többségének felsőfokú végzettsége van, míg azon személyek esetében, akik nem tartoznak egyik osztályhoz sem, fele-fele arányban vannak a felsőfokú és a középfokú végzettségűek. Tehát a lakossági ügyfelekkel foglalkozó osztályokon nagyobb a középfokú végzettségűek, a vállalati osztályokon pedig a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya.

3. táblázat: Az osztályok és a dolgozók végzettségi szintjének keresztábrája

		A válaszadó végzettsége		Összesen
		Felsőfokú	Középfokú	
Az osztály, amelyen a válaszadó dolgozik	Bankszámla– és betétosztály	1	11	13
		15,4%	84,6%	100,0%
	Lakáshitelosztály	1	2	3
		33,3%	66,7%	100,0%
	Mikro- és kisvállalati osztály	5	1	6
		83,3%	16,7%	100,0%
	Kereskedelmi banki centrum	4	2	6
		66,7%	33,3%	100,0%
Egyéb	2	2	4	
	50,0%	50,0%	100,0%	
Összesen		14	18	32
		43,8%	56,2%	100,0%

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív és az SPSS program eredményei alapján

Ha az osztályokhoz való tartozás és a végzettségi szint közötti kapcsolatot akarjuk elemezni, akkor célszerű ismét statisztikai mérőszámokat alkalmazni. A korábbiakhoz hasonlóan az SPSS statisztikai program segítségével vizsgáltam a tényezők közti összefüggéseket. A két kvalitatív változó közti kapcsolat, illetve a kapcsolat szorosságának meghatározása érdekében függetlenség-vizsgálatot végeztem, melyhez szükség volt egy hipotézis rendszer felállítására, mely a következők szerint alakult:

$$H_0 : \chi^2 = 0$$

$$H_1 : \chi^2 > 0$$

A hipotézis rendszerünk H_0 hipotézise szerint a négyzetes kontingencia mutató (χ^2) értéke nulla, vagyis az osztályokhoz tartozás és a végzettség független egymástól, az alternatív H_1 hipotézisünk szerint pedig a négyzetes kontingencia értéke nem egyenlő nullával, vagyis nagyobb annál. A négyzetes kontingencia esetében az SPSS statisztikai programban lefutott elemzés azt a megoldást adta, hogy a *négyzetes kontingencia* értéke 9,547,

vagyis nullánál nagyobb, így a H_0 hipotézist elvetjük, a két tényező nem független egymástól.

A kapcsolatszorosság másik mérőszáma a *Cramer–együttható*, mely értéke szintén az SPSS program segítségével, a kérdőív rendelkezésre álló adatai alapján meghatározható. Az alábbi táblázatban látható, hogy a Cramer–együttható értéke 0,546, vagyis a 32 megkérdezett esetében az osztályhoz való tartozás és a végzettség között *közepes erősségű kapcsolat* mutatható ki (4. táblázat).

4. táblázat: Az osztály és a végzettség kapcsolatának SPSS elemző táblázata

		Value	Approx. Sig.
<i>Nominal by Nominal</i>	<i>Phi</i>	0,546	0,049
	<i>Cramer's V</i>	0,546	0,049
<i>N of Valid Cases</i>		32	

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív és az SPSS program eredményei alapján

Ha a korábban felállított hipotéziseket vesszük figyelembe, vagyis a H_0 hipotézis szerint a két tényező független egymástól, a H_1 hipotézis esetében pedig ennek ellenkezőjét állítjuk, vagyis nem függetlenek egymástól, sztochasztikus kapcsolat van köztük. Ez esetben, mint a 4. táblázatban is látható, azt kaptuk eredményül az SPSS program segítségével, hogy 4,9%–os az első fajú hiba elkövetésének valószínűsége, így a szignifikancia alacsony szintje miatt a H_0 hipotézist elvetjük, a H_1 hipotézist pedig elfogadjuk, vagyis az osztályokhoz való tartozás és a végzettség között kapcsolat mutatható ki.

A státusz adatokra vonatkozó második, „b” jelű kérdés a *kitöltők beosztására* kérdezett rá. A válaszadók többsége, 62,5%–a ügyintézői pozícióban végzi munkáját, 21,9%–a tanácsadói feladatokat lát el, 12,5%–a a kitöltőknek vezetői pozícióban van a bankfiókban, illetve 3,1%–a a kitöltőknek, vagyis 1 fő, adminisztratív feladatokkal foglalkozik. A kérdőívben külön választottam az egyes vezetői szinteket, vagyis elkülönítettem felső-, közép-, valamint alsó szintű vezetőket (3. melléklet), de a minta összetétele alapján ez nem indokolt, így az elemzésben vezetők elnevezésű válaszlehetőségként szerepelnek.

A válaszadók neme és beosztása között is érdemes megvizsgálni a kapcsolatot, melyet az 5. táblázat szemléltet.

A nők aránya háromszorosa a férfiakénak és a beosztások alapján is különbségeket lehet megfigyelni a nemek tekintetében a vezetői beosztások kivételével. Az ügyintézőknél a nők aránya sokkal magasabb, mint a férfiaké, a többi beosztás tekintetében nem lehet

szignifikáns különbségeket látni, mivel csak egy–egy az eltérés a nemek tekintetében, ami a minta sajátossága is lehet.

5. táblázat: A válaszadó nemének és beosztásának keresztábrája

		A válaszadó neme		Összesen
		Férfi	Nő	
A válaszadó beosztása a vállalatnál	Középvezető	2	1	3
	Operatív, alsó szintű vezető	1	0	1
	Tanácsadó, szakértő	3	4	7
	Ügyintéző	2	18	20
	Adminisztratív dolgozó	0	1	1
Összesen		8	24	32

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív és az SPSS program eredményei alapján

A nem és a beosztás közötti kapcsolat vizsgálatára a négyzetes kontingencia (χ^2) együttható vizsgálatát végezzük a korábbiakhoz hasonlóan. Tehát a hipotézisrendszerünk szerint H_0 hipotézis esetében a négyzetes kontingencia értéke nulla, függetlenek egymástól a vizsgált változók, az alternatív hipotézisünk pedig az, hogy a négyzetes kontingencia értéke nagyobb nullánál. Az SPSS program segítségével elkészített elemzés szerint a négyzetes kontingencia értéke 9,702, vagyis nullánál nagyobb, tehát a H_0 hipotézist elvetjük és a H_1 hipotézist elfogadjuk, vagyis *kapcsolat feltételezhető a nem és a beosztás között*.

Ha kapcsolat szorosságát vizsgáljuk a Cramer–együttható segítségével, akkor arra az eredményre jutunk, hogy az együttható értéke 0,551, vagyis *közepes erősségű kapcsolat* van a 32 megkérdezett esetében a nem és a beosztás között (6. táblázat).

6. táblázat: A nem és a beosztás kapcsolatának SPSS elemző táblázata

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,551	,046
	Cramer's V	,551	,046
N of Valid Cases		32	

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív eredményei és az SPSS program eredményei alapján

A 6. táblázatból még kiolvasható, hogy 4,6% az első fajú hiba bekövetkezésének a valószínűsége, így az alacsony szignifikancia szint miatt a H_0 hipotézis elvetésre kerül, vagyis a *nem és a beosztás nem független* egymástól, kapcsolat mutatható ki.

A beosztások mellett a státusz adatok között a *vállalatnál eltöltött idő* is, mint kérdés szerepelt. Egy korábbi, szervezeti kultúra elemzés témakörében végzett kutatásom igazolta azt, hogy e kérdésben nem szükséges 10–15 évenkénti intervallumokat megadni a válaszlehetőségekben, mivel azok a dolgozók, akik egy évnél hosszabb ideje állnak a vál-

lalatnál alkalmazásban, már sikerült elsajátítaniuk a szervezet által képviselt értékeket és gondolkodásmódot. A kutatás szintén kérdőíves megkérdezésen alapult és a vizsgált bankfiók dolgozói alkották a mintát, azonban az elemzett mintában szereplő összes alkalmazott már több mint egy éve dolgozott az OTP Bank Nyrt.-nél és ezzel egyetemben a bankfiók dolgozója is volt.

Jelen esetben a megkérdezettek 75%-a, vagyis 24 fő válaszolta azt, hogy több, mint egy éve dolgozik a vállalat kötelékében és a résztvevők 25%-a, vagyis 8 fő pedig kevesebb, mint egy éve dolgozik a cégnél. Ez megnehezíti a bankfiók és ezzel egy időben a vállalat szervezeti kultúrájának vizsgálatát, mivel azon alkalmazottakról, akik az elmúlt egy évben léptek be a szervezethez nincsen bővebb információ, hogy pontosan mennyi ideje vállalnak szerepet az értékteremtésben. A későbbiekben egyes kérdéseknél felmerülhet, hogy az újonnan belépők milyen hatással voltak az adott jellemzővel kapcsolatos eredményekre.

3.2.2. Kono szervezeti kultúra modelljén alapuló kérdések eredményei

A kérdőív második, már a szervezeti kultúrával foglalkozó része a döntéshozatalt vette alapul Kono (1990) öt kultúratípusának, illetve azok jellemzőinek figyelembevételével.

Mint már a korábbiakban is említettem a kérdőív alapján készítettem egy adatbázist az SPSS statisztikai program segítségével, ami az elemzéseimet segíti. Az adatbázisban a második kérdéscsoport esetében változóként szerepelnek a kérdőív kérdései, melynek értékei egytől ötig kaptak értékeket a kultúratípusokra vonatkozóan, illetve a kérdésekre előre megadott válaszokra utalva, mivel az egyes válaszok minden kérdés esetében egy-egy kultúratípust szemléltetnek, vagyis minden kérdésre adott válaszban az egyik kultúratípus sajátossága fedezhető fel. A válaszok közül az első mindig a legdinamikusabb, vagyis a pezsgő kultúratípusra jellemzően került kialakításra, az ötödik pedig már a stagnáló–vezetőt követő kultúratípus jellegzetességét szemlélteti.

Ha részletes, minden kérdésre kiterjedő elemzés megkezdése előtt fel akarjuk mérni, hogy az adatbázis Kono kultúratípusaira vonatkozó része, melyik kultúratípus meglétét feltételezi úgy, hogy *nem különböztetjük meg a modell hét elemét*, akkor érdemes megnézni, hogy a válaszadók melyik kultúratípusra vonatkozó választ találták a vállalatra leginkább jellemzőnek, vagyis melyik válasz mellett döntöttek a leggyakrabban (7. táblázat).

Mint a 7. táblázatban is látható a kérdőív 2. kérdéscsoportjának 12 kérdésére a mintában szereplő 32 fő összesen 384 darab választ adott. A kitöltők 120 alkalommal választották a kérdésekre adható első válaszlehetőséget, ami a pezsgő kultúratípus jellemzőjét szemléltette, így tulajdonképpen a megkérdezettek 120 alkalommal választották a

pezsgő szervezeti kultúráját. A pezsgő–vezetőt követő kultúratípusra vonatkozó második válaszlehetőséget 90 alkalommal, a harmadik, bürokratikus kultúratípushoz kapcsolódó válaszlehetőséget 89 esetben, a stagnáló kultúratípust szemléltető negyedik sorszámú válaszlehetőséget 68 alkalommal, illetve a stagnáló–vezetőt követő kultúratípust jellemző válaszlehetőséget pedig 17 esetben találták a vállalatra leginkább találónak.

7. táblázat: A 2. kérdéscsoport kérdéseire adott válaszok gyakorisága

		Gyakoriság	Megoszlás (%)
Kultúratípus	<i>Pezsgő</i>	120	31,3%
	<i>Pezsgő–vezetőt követő</i>	90	23,4%
	<i>Bürokratikus</i>	89	23,2%
	<i>Stagnáló</i>	68	17,7%
	<i>Stagnáló–vezetőt követő</i>	17	4,4%
Összesen		384	100%

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív és az SPSS program eredményei alapján

A fentiek alapján kijelenthető, hogy abban az esetben, ha a kultúratípusokhoz kapcsolódó válaszok gyakoriságát szemléljük a modell hét jellemzőjének figyelembevétele nélkül, akkor arra a következtetésre jutunk, hogy a válaszadók a *pezsgő kultúratípust* tartják leginkább jellemzőnek a vállalatra.

Az előbb bemutatott elemzéshez hasonlóan úgyis kaphatunk az SPSS programmal kialakított adatbázis segítségével a vállalat kultúratípusára vonatkozóan prediktív eredményeket, ha megvizsgáljuk, hogy a mintában szereplő 32 fő, egyénenként az egyes kérdések esetében milyen válaszlehetőség mellett döntött. Ennek köszönhetően mind a 32 fő esetében kapunk egy-egy 12 elemű vektort, a kérdések számából adódóan, melyek elemei a korábban leírtak alapján egytől ötig terjedően vesznek fel értékeket. Így megállapítható, hogy mely kultúratípusra vonatkozó válaszok szerepelnek a leggyakrabban a kitöltő megítélése alapján a vállalatra és a leggyakoribb válasz a kitöltő egyéni szervezeti kultúráról alkotott véleményeként értékelhető. Ha összevetjük az egyének által jellemzőnek vélt kultúratípusokat, akkor következtethetünk a megkérdezettek összessége által leginkább preferált kultúratípusra, vagyis a leggyakrabban kiválasztottra, így a szervezet jellemzőjére.

A megkérdezettek válaszai alapján kijelenthető, hogy 12 fő esetében a pezsgő kultúratípust hozta ki leggyakoribb válaszként, 7 fő a pezsgő–vezetőt követőt, 8 fő pedig a bürokratikus kultúratípus mellett döntött a kultúratípusra vonatkozó válaszlehetőség kiválasztásával. Azonban a 32 elemű mintából 5 fő esetében nem alakult ki egyértelmű válasz,

mivel a 12 kérdésre adott válaszok között két kultúratípust azonos gyakorisággal választottak ki. Ha ezeket megvizsgáljuk, akkor arra a következtetésre jutunk, hogy az 5 fő válasza alapján sem alakulna ki más végeredmény, mivel 4 fő esetében az egyik legjellemzőbb kultúratípus a pezsgő kultúratípus volt több kultúratípus mellett. Tehát összességében nem meglepő módon, ha az előző módszer eredményére gondolunk, a válaszadók a fentiek szerint a *pezsgő kultúratípust* találták a vállalatra leginkább jellemzőnek.

A második kérdéscsoport egészének együttes elemzése, mely inkább csak egyfajta előfeltevésként értékelhető, szükséges a *kérdéscsoport kérdésenkénti, részletekbe menő vizsgálata*, mivel így sokkal világosabb és részletesebb képet kapunk a vizsgált bankfiók szervezeti kultúrájáról.

A második kérdéscsoport első kérdése a válaszadó *saját munkájának* megítélésére vonatkozott (3. melléklet). Kono szervezeti kultúra modelljének *értékek* jellemzőjének vizsgálatát szolgálja a kérdés, mivel a munka megítélésének és az ahhoz hozzájáruló tényezők vizsgálatának nagy szerepe van abban, hogy megtudjuk, hogy mi jelent értéket a vállalat számára, mi az elsődleges szempont. A válaszadók többsége, 53,1%–a az *utasítások alapján történő munkavégzést* jelölte meg, mint saját munkája jellemzőjét (4.melléklet). Az előírásoknak megfelelő munkavégzés egyrészt a *vezető által képviselt értékrendszer követését* jelenti, mivel a magasabb pozícióban álló személytől várnak iránymutatást a munkájukkal kapcsolatban, illetve ez a fajta magatartás utal a vállalaton belül jelen lévő kontroll magas fokára is. A megkérdezettek közül 9 fő, vagyis 28,1%–uk, a pontos munkavégzést jelölte meg saját munkája jellemzőjeként, ami biztonságra való igény sajátosságaként értékelhető, de ez is összefüggésbe hozható a szabályozottság kérdésével, amely a vezetői utasítások alapján történő munkavégzéssel egyetemben a vezetői interjú során, mint igény hangzott el vezetők szerint a munkavállalók részéről. Mindent egybevetve a kérdés alapján a vállalat a *pezsgő–vezetőt követő kultúratípusba* tartozik.

A második kérdés a *vállalat eredményességének forrására* kérdezett rá, mely szintén az *értékek* jellemző elemzésére készült. A kérdőív kitöltőinek 46,9%–a a *folyamatos fejlesztéseket* találta a siker zálogának, 34,4%–uk pedig a munkavégzés elemeiben és a munkafolyamatokban látta az eredményesség megvalósulásának lehetőségét (5. melléklet). Mivel a kérdőív kitöltőinek többsége e két válasz mellett döntött, így a korábban elemzett vállalatnál eltöltött idő figyelembe vételével érdemes megvizsgálni a kérdést. Az egy évnél rövidebb ideje vállalatnál dolgozók szűrőfeltételének beállítása után lefutott elemzés eredménye szerint a 8 főből, aki nem régóta dolgoznak a vállalatnál, hárman a folyamatos fejlesztésekben látnak potenciált, négyen pedig a munkavégzés elemeiben és fo-

lyamataiban látnak lehetőséget. A vállalatnál hosszabb ideje dolgozó 24 fő esetében, tízenketten az innovációban, heten a munkafolyamatokban látják az eredményesség forrását. Tehát a két csoport véleményében nem lehet nagy eltérésekről beszélni, a különbség csak abban rejlik, hogy az új dolgozók fele a munkafolyamatokban, a hosszú ideje a vállalatnál alkalmazásban állók ugyanilyen arányban a fejlesztések eredménynövelő hatását érzékelik. Mindent egybevetve a vállalat innováció iránti igényét fejezi ki a dolgozók hozzáállása és ezzel együtt *pezsgő szervezeti kultúra* meglétét feltételezi e tényező esetében.

A kérdőív második szakaszának harmadik kérdése már nem az értékekre, mint ismervre vonatkozó eredményeket vizsgálta, hanem az *információ szerepét* elemezte a szervezeten belül. Azon tényező szerepének meghatározására törekedett a kérdés, amely *munkafolyamatok elvégezésében jelentős funkciót* tölt be. Jelen esetben is két válaszlehetőséget nagyobb százalékban választottak a kitöltők az öt közül. A szervezeten belüli, *munkatársak közötti összhang* 40,6%-ban, a vezetőktől kapott információk 31,3%-ban bizonyultak fontosnak a munkafolyamatok végrehajtásában (6. melléklet). Az előző kérdésnél használt metódust követve az új és a régóta az OTP Bank Nyrt. kötelékében dolgozók véleményének különválasztása után elmondható, hogy az új munkavállalók fele-fele arányban választották ki a fent nevezett válaszokat, az évek óta a vállalatnál dolgozók esetében 37,5%-uk a munkatársak közötti összhangot, 25%-uk vezetőktől kapott információkat választotta, tehát releváns a minta egészét vizsgáló eredmény.

A munkatársak közötti összhang preferálása egyfajta *belső orientációt* feltételez, vagyis azt sugallja, hogy a külső környezetben bekövetkező változások nincsenek nagy hatással a munkafolyamatok elvégezésre, nem alakítják munkájukat a piaci viszonyokhoz, hanem a belső összhang, együttműködés segíti a vállalatot. Ez *stagnáló* szervezeti kultúrátípust feltételez az *információ*, mint ismerv tekintetében.

A kérdés ugyanebben a formában, egy korábbi kérdőívemben is szerepelt, mely kitöltésére ugyanebben a bankfiókban került sor 2011-ben egy 28 fős minta bevonásával. A minta összetétele változott, mint többek közt az egy évnél rövidebb ideje a vállalatnál dolgozó kitöltők száma vagy az osztályokon dolgozók részvételének aránya is alátámasztja. A kérdésre a kitöltők 61%-a azt a választ adta, hogy a vezetőktől kapott információk alapján dolgozik és csak 14%-uk emelte ki a szervezeten belüli, munkatársak közötti összhangot. Ha a kultúrátípusokat nézzük, akkor a pezsgő-vezetőt követő kultúrátípusból a stagnáló kultúrátípusba került át a bankfiók jelen kérdés alapján.

A negyedik kérdés a munkavégzéshez szükséges *információk összegyűjtésének forrásával* foglalkozott. A megkérdezettek 50%-a a *személyes kommunikációt* nevezte

meg, mint az információszerzés legfőbb módját, 25%—uk a technikai eszközök közvetítő szerepét emelte ki, illetve 21,9%—uk a szerint a vállalati hierarchiát követi az információ szervezeten belüli áramlása. Ez arra enged következtetni, hogy a válaszadók legnagyobb csoportja a személyes kommunikációt tekinti elsődleges információforrásnak, az előző kérdéshez hasonlóan ez a megállapítás *belső orientációt* feltételez, valamint *stagnáló kultúratípust*.

Az ötödik kérdés a *közreadás módját* vizsgálta, vagyis az ötletek kialakításának és továbbításának módját. Kono (1990) ötlet prezentációjaként fogalmazta meg a modell jellemzőjét, ami közreadás módjaként került a magyar szakirodalomba. Az *ötletek vállalatban belüli jelenléte* és annak mértéke nyilvánvalóan a vállalat tevékenységéből és jellegéből adódóan csekély mértékű, azonban ezt még a korábban ismertetett vezetői interjú is alátámasztja, mivel a célok meghatározása csak központi szinten történik és a bankfiókokban célok végrehajtása a munkája a dolgozóknak, így mindössze a teljesítés eszközeit és minőségét tudják megválasztani. Tehát ehhez nyújthatnak segítséget az ötletek, melyek a dolgozók 65,6%—a szerint a *vezetőtől származnak* és ők valósítják meg azokat a vezetők kérésére, nem vitatják az ötleteket, 18,8%—uk szerint sok ötlete van az alkalmazottaknak, melyeket meg is vitatnak egymás közt és alkalmazzák is a gyakorlatban. Ezek alapján a bankfiók a közreadás módja tekintetében a *pezsgő-vezetőt követő* kultúratípusba tartozik.

A vállalati célok meghatározása csak központi szinten történik, majd a meghatározott célok régió szintre kerülnek, amelyek továbbításra kerülnek végrehajtás céljából a fiókhálózatba. Fiók szinten csak a célok végrehajtására van lehetőség, illetve csak teljesítés minőségében és eszközeiben van módjuk döntéseket hozni. Itt kapnak nagyobb szerepet az új ötletek, illetve a kapcsolati tőkéjüket is tudják kamatoztatni.

A munkavégzés során hibát véthet a dolgozó, mely az egyéntől függően eltérő lélektani folyamatokat indíthat el és másképp értékeli azt, hogy kit érint a felelősség. A második csoport hatodik kérdése erre keresi a választ (3. melléklet). Ebben a kérdésben, az eddigi kérdéseket és azok eredményeit figyelembe véve tapasztalható az eddigiek alapján a legnagyobb összhang a kérdőív kitöltői között. A válaszadók 68,8%—át a *munkavégzés során felmerülő hiba negatívan érinti*, mert ezzel a mindennapi rutinjuk sérül. A második nagyobb csoport, a megkérdezettek 18,8%—a szabályok miatt éli meg rosszul az általa elkövetett hibát.

A kérdéssel a *kockázathoz való hozzáállást* szerettem volna érzékeltetni oly módon, hogy mekkora mértékben van jelen a kudarctól való félelem, illetve az ezzel kapcsolatos felelősség és a következmények a vállalatnál.

A bankfiók dolgozói esetében egyértelműen *kudarckerülő magatartást* láthatunk, nem jellemző a kockázatvállalás e tekintetben, ami a következményekből is fakadhat. A megfogalmazott válaszlehetőségek a modell jellegéből adódóan az egyes kultúratípusok jellemzőire kiemelt hangsúlyt fektettek, mivel a modell, mint annak bemutatásában is látható a 2. fejezetben és az 1. melléklet ábráján, a kockázat, mint ismérv esetében a bürokratikus, stagnáló, illetve stagnáló–vezető kultúratípusnál is kudarckerülő magatartást hangsúlyozza, nincs eltérő megfogalmazás. Abból kiindulva, hogy hiba esetén inkább viselkedési minták sérülése miatt aggódnak, mint a szabályok szigorúsága vagy a vezető véleménye miatt, megállapítható a *stagnáló kultúratípus* jelenléte a kockázat alapján.

A *kooperáció* témakörében a csoportmunka vállalaton belüli jellegére és megvalósulására vonatkozott. A kérdőív kitöltőnek 43,8%–a szerint a *munkavégzés csoportokra osztott és felelősség tisztázott azokon belül*, 34,4%–uk azt emelte ki, hogy a csoportban, a vezető irányításával dolgoznak. A válaszolók véleménye közötti százalékok mindössze 3 fő véleménykülönbségét tükrözik. Egyfajta bizonytalanság érzékelhető a kérdésre adott válaszokkal kapcsolatban, mivel a vezető irányításával való munkavégzés általános és szükséges, azonban a kérdésekre előre megadott válaszok ellentmondást érzékeltethettek a válaszadók számára, de ettől függetlenül a nagyobb százalékban figyelmen kívül hagyták ezt a kettőséget. A válaszok a modell ismérvei és a kultúratípusok jellemzői miatt tartalmazták külön–külön a két fontos és egymással szoros kapcsolatban álló elemet. E kérdésben elsősorban a csoporton belüli pontos felelősség meghatározáson és jelenléten van a hangsúly, ami a *bürokratikus kultúratípus* jellemzőit tükrözi e tekintetben.

A nyolcadik kérdésben a *hierarchiában betöltött pozíció és a vállalaton belüli együttműködés kapcsolatát* fogalmaztam meg. A megkérdezettek 53,1%–a szerint a vezetők és a *dolgozók között közvetlen kapcsolat* alakult ki, 31,3%–uk szerint a pozíciót szem előtt tartó kapcsolatrendszer jellemző, valamint 15,6%–uk a vezető normáit tartja irányadónak és egyfajta versenyt érzékel a vezetőknek való megfelelésért. A kérdés eredményei alapján elmondható, hogy a közvetlen kapcsolat hangsúlyozása a csoportmunkák meglétét és dinamizmust is mutat, valamint emiatt a *pezsgő kultúratípus* jellemzői alkalmazhatók a vállalatra.

Az *együttműködés jellege* is fontos lehet a kultúratípus meghatározásánál, amelyet a kilencedik kérdés szemléltet (3. melléklet). A válaszadók 78,1%–a szerint a *támogató magatartás* jellemző minden területen, jól összetartó csapatként dolgoznak együtt, viszont 9,4%–uk a versenyt okolja azért, hogy nem alakulhat ki csapatösszetartás. A kérdésre adott válaszok alapján az előző kérdéshez hasonlóan a csoportmunka iránti elkötelezettsé-

get lehet érezni, ezért a kooperáció ismerv esetében vállalat a *pezsgő kultúratípusba* tartozik.

A következő elemhez kapcsolódóan a vállalathoz való *lojalitás* mértékét, a *dolgozók munkahelyükhöz való viszonyát* elemeztem a tízes kérdés keretein belül. Az alkalmazottak a *vállalat által képviselt értékek* miatt szeretnék minél tovább az OTP Bank Nyrt. kötelékében maradni, vagyis 53,1%-uk ezt válaszolta a kérdésre, 28,1%-uk a szélsőségeket emelte ki a vállalatnál való munkavégzésben, mivel vannak olyanok, aki egy stabil pontként tekintenek a szervezetre, mások pedig csak kiugrási lehetőséget látnak benne. A lojalitás esetében az *életre szóló foglalkoztatás* preferenciája jelenik meg, amely a modell többi sajátosságát figyelembe véve a *bürokratikus kultúratípust* formálja.

A *motiváció*, mint utolsó vizsgált ismerv a következő három kérdésben a döntések felelősségét, a szabályokhoz való alkalmazkodás mértékét, illetve a munkának tulajdonított jelentőséget hangsúlyozza.

A döntéshozatal nagyon fontos momentuma a vállalati működésnek, mert egy rossz döntés komoly következményekkel járhat. Természetesen a felelősség vállalójának vállalt nyomja ez a teher, de fontos tisztázni, hogy kinek milyen felelősségérzete van a munkája kapcsán. A kitöltők 43,8%-a szerint döntéseinek felelősségét a szabályok követése révén kialakult helyzet szabja meg, a kitöltők 37,5%-a úgy gondolja, hogy magas fokú felelősség szerinti munkavégzést folytatnak. A szabályok követése és azok betartása már magas fokú felelősséget ró az alkalmazottakra, mert igyekeznek a szigorú, minden területet lefedő vállalati szabályozásnak megfelelni, mint az a vezetői interjú során is bizonyítást nyert. Ez alapján a válaszok egyértelműen a *motiváció*, mint ismerv tekintetében a *bürokratikus kultúratípus* jelenlétét mutatják.

A szabályok betartásának mértékére vonatkozó tizenkettes számú kérdés az előző kérdés eredményeit alátámaszthatja, mivel a szabályok betartása visszautal a szabályok követéséből fakadó felelősségre. A kérdés nem követi a korábbi struktúrát, mely szerint egy-egy válasz egy-egy kultúratípust reprezentál, hanem egyfajta fokozatosságot követ és a szabályozottság mértékét vizsgálja.

A válaszadók 62,5%-a *teljes mértékben alkalmazkodik* a szabályokhoz és 37,5%-uk, ha lehetősége van rá, követi a szabályokat. Tehát egy erősen szabályorientált szemlélet mutatkozik meg a feleletekben, ami szintén, az előzőhöz hasonlóan a *bürokratikus kultúratípus* jelenlétét támasztja alá a *motiváció* kérdésében.

A kérdőív második kérdéscsoportja tehát Kono szervezeti kultúra modelljén alapuló kérdések alapján vizsgálta a vállalati kultúrát. A modell mindegyik elemére vonatkozott

legalább egy kérdés, viszont a kérdésekre adott válaszok és a modell jellemzői alapján nem minden ismerv esetében került azonos kultúratípusba a bankfiók. Az *értékek* tekintetében két kérdés szerepelt a kérdőívben, melyek közül az első esetében a vezető követését emelték ki, ami a pezsgő–vezetőt követő kultúratípus meglétét feltételezi, a második esetében a vállalati eredményesség megvalósítása szempontjából pedig a folyamatos fejlesztéseket, vagyis a pezsgő vállalati kultúrát részesítették előnyben. Ha a két kérdés között fontossági sorrendet kellene felállítanunk, hogy a két kultúratípus közül a jellemzőbbet ki tudjuk választani, akkor a második, vállalati eredményességre vonatkozó kérdés kapna elsődleges szerepet, mivel ez a kérdés a döntéshozatal szempontjából lényegesebb, így a *pezsgő kultúratípus* jellemzőbb.

Az *információra*, mint ismervre is két kérdés vonatkozott, amelyekre az adott válaszok mindkét esetben a *stagnáló kultúratípust* hozták ki eredményül, mivel a belső orientáció érvényesült, vagyis a munkatársak közötti összhang, illetve a személyes kommunikáció az információ átadással kapcsolatban.

A *közreadás módjával* kapcsolatban egy kérdés szerepelt a kérdőívben, mely az ötletek vállalatban belüli kialakításának és továbbadásának módjára vonatkozott. A vezető követése jelent értéket e tekintetben, ezért a bankfiók ezen elem alapján a *pezsgő–vezetőt követő kultúratípusba* tartozik.

A *kockázat*, mint negyedik ismerv alapján a kérdésre adott válaszok alapján kudarcra forduló magatartás figyelhető meg és a kultúratípusok további jellemzőinek figyelembevételével a *stagnáló kultúratípusba* tartozik a vizsgált szervezeti egység.

A *kooperáció* esetében a feltett három kérdés eltérő kultúratípusra enged következtetni. A csoportmunka vállalatban belüli jellemzői alapján a bürokratikus kultúratípus, a szervezeti hierarchiában betöltött pozíció és vállalatban belüli együttműködés kapcsolatának vizsgálata esetében a pezsgő kultúratípus, az kooperáció jellegének kérdésében pedig szintén a pezsgő kultúratípus megléte körvonalazódik. A munkavégzés csoportokra osztott, melyeken belül tisztázottak a felelősségi körök és egy jól összetartó csapat, illetve a tagok, a vezetők és a dolgozók között egyaránt közvetlen kapcsolat alakult ki. Tehát mivel a három kérdésből kettő a *pezsgő kultúratípus* meglétét támasztotta alá, azért ez a jellemzőbb.

A *lojalitás* kérdésében a bankfiók a *bürokratikus kultúratípusba* sorolható, mivel a megkérdezettek elköteleződése jellemző ebben a kérdésben, minél tovább szeretnének a vállalat kötelékében maradni, elfogadják és követik a vállalat által képviselt értékeket.

A *motivációval* kapcsolatos két kérdésre adott válaszok alapján a szabályoknak fontos szerepe van a felelősségi körök meglétével kapcsolatban, vagyis a szabályok követése dominál ebből a szempontból, ez jelenti a motiváció forrását. A szabályok követése a *bürokratikus kultúrátípus* jelenlétét szemlélteti.

Az eredmények illusztrációja és áttekinthetősége érdekében készítettem egy *táblázatot*, ahol a modell elemei és kultúrátípusai láthatók, illetve az, hogy a kérdőívre adott válaszok alapján melyik kultúrátípus dominál az egyes ismérvek tekintetében (8. táblázat).

8. táblázat: A kérdőív eredményei alapján jellemző kultúrátípusok ismérvenkénti bontásban

Típusok/ elemek	Pezsgő	Pezsgő – vezetőt követő	Bürokratikus	Stagnáló	Stagnáló – vezetőt követő
<i>Értékek</i>					
<i>Információ</i>					
<i>Közreadás módja</i>					
<i>Kockázat</i>					
<i>Kooperáció</i>					
<i>Lojalitás</i>					
<i>Motiváció</i>					

Forrás: Saját szerkesztés Barakonyi 2000, p. 142. ábrája és a kérdőív eredményei alapján

A táblázatban a válaszok alapján jellemző kultúrátípushoz ismérvenként egy „x” jelet helyeztem. Az ismérvenként több kultúrátípust feltételező eredményeket is szemléltettem a hozzárendelt prioritás függvényében eltérő vonalvastagsággal.

Összességében elmondható, hogy abban az esetben, amikor a kérdéscsoport egészét egyben vizsgáltam, homogén válaszokat kaptam a vizsgált bankfiók szervezeti kultúrájára vonatkozóan, viszont a részletes, kérdésenkénti elemzés rávilágított arra, hogy nem lehet egy kultúrátípusba beilleszteni a szervezetet, mivel *ismérvenként eltérő dinamizmus figyelhető meg* a vállalatban belül. A vállalatra a kérdőíves megkérdezés eredményei alapján innovatív szemléletű értékrendszer, belső működésre koncentráló információszerzés, vezetői ötletek alapján történő munkavégzés, kockázatkerülő magatartás, a vezetők és az

alkalmazottak közötti alacsony szociális távolság, magas fokú elkötelezettség a vállalat iránt, illetve szabálykövető magatartás jellemző.

3.2.3. A hatékonyság szempontú kérdések eredményei

A Quinn által alkotott versengő értékek modell négy kultúraformáján alapuló kérdések a harmadik kérdéscsoportban kaptak helyet a kérdőívben belül (3. melléklet). A hatékonyság szempontú vizsgálat tizenegy kérdést tartalmazott, melyek közül tíz kérdés esetében három skálán kellett a megkérdezetteknek osztályozniuk az adott, kérdésben megfogalmazott jellemző gyakoriságát, illetve egy kérdés egy rangsor felállítását kérte a hatékonyság témakörében tíz hatékonyság jellemző felsorolásával.

A gyakoriságot kifejező kérdések az adott ismérv szervezeten belüli jelentét hivatottak kutatni és ezzel utalni a leginkább jellemző szervezeti kultúraformára, valamint a hatékonysági rangsor visszaigazolásként szolgál az egyes tényezőknek tulajdonított prioritás alapján a szervezeti kultúraformára.

Az első kérdésben a dolgozók *vállalati működésben kapott szerepével*, mértékével kapcsolatban kellett válaszolniuk a kitöltőknek (3. melléklet). A dolgozók 50%-a szerint a dolgozók fontosak a vállalat szempontjából, de szerepük nem kiemelkedő, 25%-a szerint a dolgozóknak jelentős szerepük van, mivel értékesek a szervezet számára, illetve szintén 25%-uk szerint csak profitszerzés és hatékonyságnövelés miatt fontosak.

A második kérdésben *a továbbképzés és a fejlesztés szerepe* kapott helyet. A kitöltők 84,4%-a továbbképzések és fejlesztések rendszerességét hangsúlyozta a vállalatnál, mivel a hatékonyság növelését szolgálják, viszont 15,6%-uk szerint a fejlesztések gyakorisága a továbbképzésekkel egyetemben elenyésző.

A minőség, mint vállalati cél a megkérdezettek 71,9%-a szerint kiemelkedően fontos, mivel a működés kulcselemeként jelenik meg. A kitöltők 25%-a csak a vállalati célok egyik elemeként látja a minőséget, illetve a kitöltők 3,2%-a a minőséget egyáltalán nem találja fontosnak, nem szerepel a vállalat céljai között.

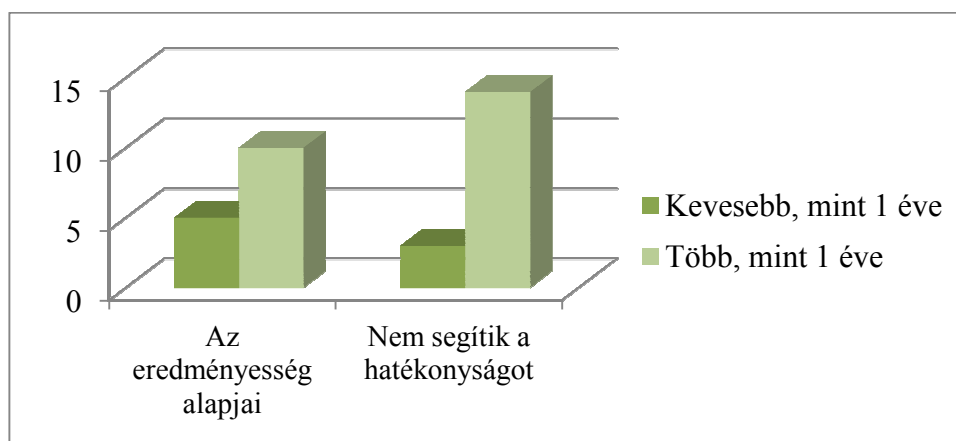
Az együttműködés és a konfliktusok vállalati működésre gyakorolt hatását vizsgálta a négyes számú kérdés, amely esetében a kitöltők 53,1%-a azt a választ adta, hogy az együttműködés és a konfliktus jelen van a szervezeten belül, azonban a hatékonyságot nem segítik elő, illetve 46,9%-uk az eredményesség alapjának tekinti e két tényezőt. E kérdésben két teljesen ellentétes választ fogalmaztak meg a dolgozók, közel fele-fele arányban. Ez esetben érdemes megvizsgálni az első kérdéscsoportban vázolt vállalatnál eltöltött időt és külön választani a rövid ideje, illetve a hosszú ideje a vállalatnál dolgozók véleményét.

Az új dolgozók esetében a korábbi arányokkal ellentétben a csoportba tartozó 8 fő válaszában eredménye. A megkérdezettek közül öt fő a hatékonyság alapjának tekinti, hárman pedig úgy gondolják, hogy nem segíti a hatékonyságot az együttműködés és a konfliktus a vállalatban belül (5. ábra).

A bankfiókban már hosszú ideje dolgozó 24 fő közül tízen jelentős szerepet tulajdonítanak az együttműködésnek és a konfliktusnak, tizennégyen pedig fontosnak tartják a hatékonyság tekintetében.

A csekély különbségek miatt érdemes felülvizsgálni a kérdés eredményeit. Arra a következtetésre jutottam, hogy az együttműködésnek és konfliktusnak a hatékonyság tekintetében nem tulajdonítanak akkora jelentőséget.

5. ábra: Az együttműködés és a konfliktus szerepe a foglalkoztatás ideje alapján



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

A *munkahelyi morál* tekintetében a válaszadók 62,5%-a fontosnak találja, hogy a dolgozók etikusán viselkedjenek a vállalatnál, ami a vállalat jellegéből adódóan teljesen elvárható, illetve 37,5%-uk a siker kulcsának tartja a munkahelyi morál szervezeten belüli jelenlétét.

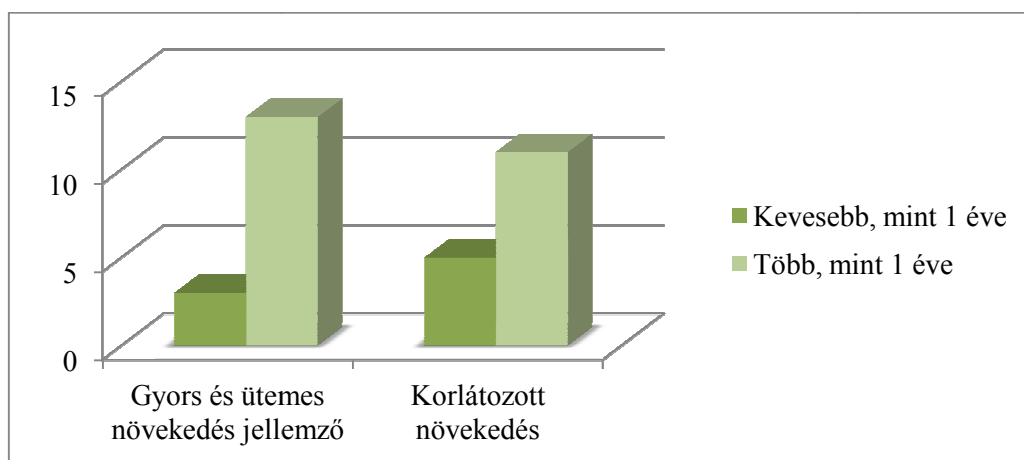
A *vállalati működés rugalmasságát* vizsgáló hatodik kérdésre a válaszadók 75%-a azt a választ adta, hogy a szabályok némely kérdésben megakadályozzák a rugalmasságot, 21,9%-uk szerint nem rugalmas a szervezeti működés a szabályokból fakadóan, 3,2%-uk, vagyis 1 fő szerint a vállalat nagyon rugalmas, nincs merev szabályozás.

A *vállalat növekedési mértéke* a kérdőív kitöltőinek 50%-a szerint gyors és ütemes, azonban a kitöltők másik fele úgy gondolja, hogy a növekedésnek egyes tényezők gátat szabnak, így korlátozottnak tekinthető.

Itt ismét érdemes megvizsgálni a differenciát azok válaszai között, akik régóta, illetve rövid ideje dolgoznak a vállalatnál. A 8 fő rövid ideje vállalatnál dolgozó közül hárman gyors és ütemes növekedést látnak a szervezetnél, öten pedig egyes tényezők által korlátozott gyarapodást tapasztalnak. A régi dolgozók esetében tizenhárman rohamos növekedést tapasztalnak, tizenegyen pedig lassú, akadályozott bővülést érznek (6. ábra).

A korábbiakhoz hasonlóan most is a régebb óta a vállalatnál dolgozók véleményének tulajdonítok jelentőséget, vagyis mindent összevetve gyors, nagyütemű növekedés van jelen a vizsgált szervezet esetében.

6. ábra: A vállalati növekedés üteme a vállalatnál eltöltött idő függvényében



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

A *vállalati célokat*, melyek a kérdőív nyolcadik kérdésében szerepeltek, a megkérdezettek 81,3%-a a hatékonyság alappilléreinek tartja, e nélkül elképzelhetetlen a vállalati működés, illetve 18,8%-uk szerint a célok csak részben támogatják a hatékonyságot.

A *szabályozottság* kérdésében a válaszadók 87,5%-a úgy vélte, hogy a szervezet egészét áthatják a szabályok, ez a működés alapja. A kitöltők 12,5%-a viszont elfogadja a szabályok jelenlétét, de egyes esetekben nem tartja őket irányadónak.

A *kommunikációnak és információáramlásnak* a megkérdezettek 93,8%-a szerint támogató és hatékony munkavégzést elősegítő szerepe van. Mindössze a kitöltők 6,3%-a számára nem jelent problémát, ha az információs rendszer meghibásodik.

Összefoglalva a következő hatékonysági jellemzők kapták a legnagyobb prioritást a tíz kérdés alapján:

- a kommunikáció és információáramlás támogató szerepe
- a szervezetet átható szabályozottság
- a továbbképzések és fejlesztések rendszeressége

A tizenegyedik, rangsor felállítást kérő kérdés esetében egy tízes rangsort kellett felállítaniuk a megkérdezetteknek a tíz, hatékonyság alapjául szolgáló tényező esetében egyéni prioritásaik alapján (3. melléklet). A tényezők között szerepelt a munkaerő, a rugalmasság, a profit, a stabilitás, az összetartás és konfliktus, a vállalati növekedés, a továbbképzés és fejlesztés, a termelékenység, az ellenőrzések, valamint a kommunikáció és információáramlás.

A megkérdezettek válaszai alapján az egyes hatékonysági tényezők esetében átlagoltam az eredményül kapott értékeket és az így kapott tíz átlag alapján felállítottam egy tíz elemű rangsort, amely a következőképpen alakult:

1. *Stabilitás*
2. *Kommunikáció és információ*
3. *Profit*
4. Munkaerő
5. Termelékenység
6. Fejlesztés
7. Összetartás
8. Rugalmasság
9. Növekedés
10. Ellenőrzések

A felsorolásban látható, hogy a kitöltők válaszai alapján, mely tényezők milyen prioritást kaptak, viszont a továbbiakban csak az első három helyen elhelyezkedő hatékonysági tényezőt emelném ki.

A legnagyobb prioritást elért tényezők esetében a *stabilitás* iránt mutatkozott a legnagyobb igény, illetve ezt tartják a hatékonysághoz leginkább hozzájáruló tényezőnek. A *kommunikáció és információáramlás*, mint hatékonyságot támogató tényező és a *profit* egyfajta hatékonyságmaximalizáló képességet rejt, vagyis ez iránt mutatkozik meg leginkább az igény, így e kérdés figyelembevételével *szabályorientált kultúraformájának* tekinthető a vállalat.

A modell két hatékonysági tényezője a rugalmasság–kontroll, illetve a belső–külső orientáció tekintetében az előzőekben ismertetett második kérdéscsoport egyes kérdéseit is fel lehet használni a szervezetre jellemző kultúraforma megállapításához.

Az alkalmazottak második kérdéscsoportban feltett kérdések eredményei alapján utasításokra hivatkozva dolgoznak, szabályokat követnek a munkájuk elvégzésekor, me-

lyek még a döntések felelősségének mértékét is befolyásolják. A tízes kérdés esetében konkrétan felszínre került, hogy teljes mértékben alkalmazkodnak a szabályokhoz, így arra lehet következtetni, hogy a szabályoknak központi szerepe van. A szabályok ilyen mértékű jelentősége mellett a rugalmasságnak kisebb szerep jut, az egyéni ötletek sem kapnak akkora hangsúlyt, mint azt a második kérdéscsoport ötödik kérdésében is ismertettem.

Az előző kérdéscsoport információval kapcsolatos hármas és négyes kérdésében merült fel a belső, illetve külső orientáció lehetősége (3. melléklet). Mindkét kérdés esetében a belső orientáció kapott nagyobb szerepet, mivel a belső összhang kialakítására törekszenek a munkafolyamatok elvégzésében, valamint az információgyűjtés is a vállalaton belülről történik, elsősorban személyes kommunikáció útján. A külső feltételekhez történő alkalmazkodás nem kapott akkora szerepet a kitöltők véleménye szerint a kérdésre adott válaszok eredményei alapján.

Tehát, ha ezeket az elemeket, vagyis a második kérdéscsoport elemeit vesszük figyelembe, akkor egy belső orientációt követő szoros kontroll alapján működő vállalatról beszélhetünk, mely a *szabályorientált kultúraforma* meglétét tükrözi.

Ha a hatékonysági tényezőket vizsgáló harmadik kérdéscsoportot nézzük, akkor az előbb vázolt eredmény megmutatkozik a hatékonyság szempontjából fontos és egyöntetűen kiválasztott elemekben, úgymint a szabályok egész szervezetet átható szerepe, a működés alapjaként való megnyilvánulása, a kommunikáció támogató szerepe, a minőség megvalósítása, illetve a folyamatos továbbképzések és fejlesztések segítése. A felsorolásban szereplő utolsó három tényező vizsgálatakor észrevehető, hogy a hatékonyság megvalósulását szolgálják, illetve a szabályozottság jelenlétét és megfelelő mederben tartását is megvalósítják eszközeik révén.

A vezetői interjú eredményeként, a kérdőívtől eltérően nem a szabályorientált kultúraforma fogalmazódott meg, mint a szervezeti kultúra jellemzője, hanem a célorientált kultúra megléte körvonalazódott. Az eltérés a belső, illetve a külső orientáció kérdésében mutatkozott meg, viszont a kontroll kérdésében mindkét megkérdezés azonos eredményt hozott. A vezetők más szemszögből érzékelik a vállalat piaci jelenlétét és ebből kifolyólag a szervezetre ható külső tényezők jelentőségét is. Az alkalmazottaknak elsősorban az a feladata, hogy megvalósítsák a belső vállalati működés hatékonyságát, amiben a vezetők irányításukkal segítenek nekik és támogatják őket, illetve ők is erre törekszenek, azonban az egyes feladatok, célok okait nem kell keresniük csak azok végrehajtása feladatuk. A bankfiókok szintjén a vezetőknek sincs olyan erős jogkörük, hogy akár a célokat, akár a

stratégiát befolyásolják, azonban átérzik ezek kialakításának jelentőségét és aspektusát, mivel a végrehajtás irányításában és az eredmények megvalósításában nagy szerepük van.

Az, hogy melyik kultúraforma érvényességét tartjuk előbbre valónak az szubjektív megítélés kérdése. Mondhatjuk azt, hogy a dolgozók véleményeként szereplő *szabályorientált szervezeti kultúrát* tekintjük a vállalat jellemzőjének, mivel az alkalmazottak képviseltetik magukat nagyobb számban, mint a vezetők, bár a vezetők is részt vettek a kérdőív kitöltésében fiók szinten, azonban az ő számuk elenyésző az alsóbb pozíciókat betöltőkkel szemben. A *célorientált kultúraforma* előbbre helyezése viszont egy olyan csoport véleményét erősít, akik jobban átlátják a vállalati működést és az által a hatékonyságot és annak megvalósíthatóságát. A vezetői interjú teret engedett a bővebb, szervezettel kapcsolatos kérdéseknek és magyarázatoknak, így több információval és véleményindoklással születtek meg az eredmények, melyre a kérdőív során nem volt lehetőség.

4. ÖSSZEGZÉS

A szervezeti kultúra egy elég összetett és sokoldalú vállalati működést meghatározó elem. Az általa meghatározott értékrendszer és gondolkodásmód áthatja az egész vállalatot és működését irányítja, befolyásolja. Az alkalmazottak jelentős szerepet töltenek be e körkörösben, mivel a szervezeti kultúra kialakítása és fenntartása az ő közbenjárásuk révén valósulhat meg. Ennek következtében az alkalmazottaknak van a legteljesebb képük a vállalatot átható érték- és normarendszerről. Amellett, hogy az alkalmazottak leg tájékoztatatabbak a szervezeti kultúrával kapcsolatban, szükség van arra, hogy az általuk birtokolt ismeretek a felszínre kerüljenek, melyhez nagy segítséget nyújtanak az elemző modellek.

A dolgozatom céljaként az OTP Bank Nyrt. Dél-dunántúli Régió Kaposvári Igazgatóságának szervezeti kultúrájának megismerését tűztem ki, amelyben segítségemre voltak a bankfiók dolgozói, illetve Quinn és Kono szervezeti kultúra-modelljei. Ahhoz, hogy bankfiók szervezeti kultúrájáról információt gyűjtssek készítettem egy interjút két osztály vezetőjével, illetve egy kérdőívet a bankfiók négy osztályának bevonásával.

Quinn modellje alapján megalkotott, előre strukturált interjú kérdések mentén készített interjú célja a vezetői nézőpont kiemelése volt a szervezeti kultúrával kapcsolatban, illetve az egyik hipotézisem alátámasztását vagy megcáfolását is szolgálta, mivel egyik tézisem szerint a vizsgált bankfiók Quinn modellje alapján a célorientált kultúraformába tartozik. Az interjú során a szabályozással, a rugalmas munkavégzéssel, a belső és külső orientációval kapcsolatban tettem fel kérdéseket a vezetőknek. Végeredményben a vezetők és az alkalmazottak hozzáállása pozitívnak értékelhető, melyhez rugalmasság is táru, de ez a fajta rugalmasság a vállalati szabályozás által korlátok közé szorul, így a vállalati működés szempontjából a szabályozottságot kell kiemelnünk a rugalmassággal szemben. A szabályozottság minden vállalati szinten, illetve területen jelen van, így mondhatjuk, hogy áthatja a szervezetet és mindent befolyásol. A külső-belső orientáció kérdésében jellemzően inkább külső orientáció tekinthető elfogadottnak az OTP Bank Nyrt. esetében, mivel alkalmazkodnia kell a külső környezetben bekövetkező változásokhoz, szabályozásokhoz, mivel ezek meghatározzák a vállalati működést. A piaci verseny is erős a bankszektorban, így figyelemmel kell kísérnie versenytársait és azok tevékenységét, valamint ennek megfelelő termékportfólió kialakítására kell törekednie. A szabályozottság vállalaton belüli jelenléte, valamint a külső orientáció *célorientált szervezeti kultúraforma* meglétét feltételezi. E két modellt alkotó két tényező mellett kiemelendő, hogy a célorientáltságot alátá-

masztja a központi célmeghatározás és stratégia kialakítása is. A vezetői interjú eredménye alapján alátámasztást nyert a Quinn modelljével kapcsolatosan felállított hipotézisem.

A másik elemzési módszer, a kérdőíves megkérdezés esetében a Kono, illetve Quinn modelljén alapuló saját készítésű kérdéseket három nagyobb csoportba osztottam vizsgálati céljuk szerint. Az első nagyobb egysége a kérdőívnek általános információkat gyűjtött a kitöltőkről, a második Kono modelljére vonatkozó kérdéseket tartalmazott, ezzel vizsgálva a második hipotézisemet, mely szerint a vizsgált bankfiók Kono szervezeti kultúra-modellje alapján a bürokratikus kultúratípusba tartozik. A harmadik kérdéscsoport Quinn által megalkotott kultúraformákkal kapcsolatban törekedett információkat adni, valamint a vezetői interjúnál már említett hipotézisemet alátámasztani vagy megcáfolni.

A kérdőívet a bankfiókban összesen 32 fő töltötte ki, ami a bankfiók alkalmazotti létszámát tekintve annak 60%-a. A minta elemszáma elég alacsony, viszont a vizsgálat helyszínének megválasztásakor nem voltak előzetes információim azzal kapcsolatban, hogy milyen lesz a kitöltési hajlandóság. A kérdőív kitöltésében négy osztály vett részt, melyek alkalmazotti létszáma nem azonos, így a mintán belül nem képviseltetik magukat egyenlő arányban az osztályok dolgozói.

Az általános információk alapján a mintáról elmondható, hogy a kitöltők többsége nő, 36 és 45 év, illetve 26 és 35 év közötti és a bankszámla- és betétosztály munkatársa, illetve több mint egy éve dolgozik a vállalatnál. A felső- és középfokú végzettségűek arányából nem lehet hasonló következtetéseket levonni, mivel közel azonos. Az osztályokon dolgozók nemében, az osztályokon dolgozók végzettségi szintjében, a különböző beosztású dolgozók nemében különbségeket lehet felfedezni, melynek vizsgálatát, illetve a kérdőív kezelését és kiértékelését az IBM SPSS statisztikai programjával készítettem el.

A második kérdéscsoportban Kono modelljének jellemzői alapján készült el a 12 kérdés. Az elemzésben három módszerrel értékeltem ki a kérdéseket az SPSS adatbázisom segítségével. Ha a kérdésekre adott válaszokat nem külön-külön kérdésenként vizsgáljuk, akkor arra az eredményre jutunk, hogy összességében a legtöbb esetben a kitöltők a *pezsgő kultúratípus* meglétét feltételezik. Egy azonos megközelítésben gondolkodó, az egész kérdéscsoportra vonatkozó vizsgálat szintén a *pezsgő kultúratípust* hozta ki eredményül. Azonban, ha kérdésenként vizsgáljuk a szervezeti kultúrát, mely kérdések a modell hét jellemzőjén alapuló válaszokat tartalmazzák, akkor nem egy kultúratípust kapunk eredményül, hanem *modell elemeiként eltérő kultúratípussal* jellemezhető a vállalat. Az értékek elem esetében a pezsgő kultúratípus jellemző a pezsgő-vezetőt követő kultúratípus ráhatásával, az információ esetében stagnáló kultúratípus meglétét feltételezi, a közreadás mód-

jának tekintetében pezsgő–vezetőt követő kultúratípus tulajdonsága érezhető, a kockázat elemnél a stagnáló kultúratípus jelenléte erősödik fel, a kooperáció esetében a pezsgő kultúratípust kapjuk eredményül, a bürokratikus kultúratípus ráhatásával, illetve a lojalitás és a motiváció, mint jellemző esetében a bürokratikus kultúratípus lesz leginkább jellemző. Tehát összességében az mondható el a Kono modellje alapján a vizsgált szervezeti kultúráról, hogy *innovatív szemléletű értékrendszert követ, belső működésre koncentráló információszerzés jellemzi, vezetői ötletek alapján történő munkavégzés valósul meg, a kockázatkerülő magatartás általános, a vezetők és az alkalmazottak között alacsony a szociális távolság, magas fokú elkötelezettség van a vállalat iránt, illetve szabálykövető magatartás jellemző.*

Egyik módszer sem támasztotta alá Kono modelljével kapcsolatban felállított hipotézisemet, vagyis a vizsgált bankfiók szervezeti kultúrája *nem egységes, bürokratikus kultúraformát követ.* Ennek oka eredeztethető abból, hogy alacsony a minta elemszáma, illetve a mintaösszetétele is befolyásolhatja. A minta eredményeit torzíthatja, hogy bekerültek olyan kitöltők a mintába, akik kevesebb, mint 1 éve dolgoznak a vállalatnál, így még nem alakult ki teljesen az arról alkotott képük, értékrendszerük.

Egy évvel ezelőtti szervezeti kultúra vizsgálatom során, mely a szakdolgozatom alapját képezte, ugyanebben a bankfiókban készítettem Kono szervezeti kultúra modelljén alapuló kérdőíves megkérdezést, amely eredményeként egy homogén szervezeti kultúra meglétét kaptam. Hipotézisem szerint a bürokratikus szervezeti kultúra jelenlétét feltételeztem, amely a kérdőíves megkérdezés alapján alátámasztásra került. Tehát ugyanabban a bankfiókban más minta bevonásával, melyben csak olyan dolgozók szerepeltek, akik már egy évnél régebb óta dolgoznak a vállalatnál, a kérdőívben megfogalmazott kérdésekre adott válaszok alapján minden vizsgálati elem esetében a bürokratikus szervezeti kultúrára jellemzőt választották. Ezek alapján a minta összetételéből eredeztethető a szervezeti kultúra heterogenitása a vizsgált bankfiók esetében.

A harmadik kérdéscsoport esetében tíz Quinn versengő értékek modelljén alapuló gyakoriságra vonatkozó kérdés kapott helyet, illetve egy hatékonysági tényezőkből álló rangsor felállítását kérő, az előzőek visszaigazolásául. A tíz kérdés esetében a *kommunikáció és információáramlás támogató szerepe, a szervezetet átható szabályozottság, illetve a továbbképzések és fejlesztések rendszeressége* kapta a legnagyobb prioritást. A tizenegyedik, rangsor felállítását kérő kérdés esetében pedig a *stabilitás, a kommunikáció és információáramlás és a profit* bizonyult a hatékonysághoz leginkább hozzájáruló tényezőnek. Az eredményekből, illetve a kultúraformák tulajdonságaiból kiindulva a *szabályori-*

entált kultúraformának feleltethető meg a szervezet. *A Quinn modelljével kapcsolatos hipotézisemet az eredmények megcáfolták.* A vezetői interjú eredményeként a célorientált kultúraforma jelent meg, vagyis a *vezetők, illetve a dolgozók véleménye az orientáció kérdésében különbözik.* A dolgozók a belső orientációt tartják jellemzőnek, míg a vezetők a külső orientációt tartják irányadónak. A különbség abból fakadhat, hogy a dolgozók a munkavégzés során elsősorban a vezető utasításait és a szabályokat követik, illetve egy jó munkahelyi légkör kialakítására törekednek, de a külső környezetben bekövetkező változásokat nem tartják előbbre valóknak. Személyes véleményem és korábbi tapasztalataim alapján a *célorientált kultúraforma* meglétét találok a helytállónak, mivel a vállalatnak nagy figyelmet kell fordítania a külső környezetre, illetve ahhoz kell alkalmazkodnia és annak függvényében kialakítania a belső működését.

Összességében elmondható, hogy a dolgozat elérte a célját, mivel *több aspektusból sikerült megvizsgálnom a szervezeti kultúrát és következtetéseket levonni azzal kapcsolatban.* *A modellekkel kapcsolatos hipotéziseim közül Quinn modellje esetében a célorientált kultúraforma jelenléte megvalósult a vezetői interjú alapján.* A szervezeti kultúra vizsgálata indokolt a bankszektorban tevékenykedő vállalatok esetében is, mert a szervezeti kultúra érzékelésével kapcsolatosan különbségekre derülhet fény az érintettek körében, amelyek javíthatók, kiküszöbölhetők.

A dolgozat témája, kutatási területe sok lehetőséget hordoz magában, így a dolgozat továbbfejlesztése, kibővítése indokolt lehet a jövőben. A kutatás kiterjesztése a vizsgált bankfiókban is lehetséges lenne több vezetői interjú készítésével vagy akár a kérdőíves megkérdezésbe nagyobb minta bevonásával. Emellett más bankfiókok szervezeti kultúrájával is össze lehetne vetni a vizsgált bankfiókét, akár egy másik zászlós fiók vagy több kisebb bankfiók esetében. Akár régió szintre is ki lehetne terjeszteni az elemzést ezzel lehetőséget adva eltérő méretű bankfiókok szervezeti kultúrájának vizsgálatára a régión belül, illetve a szubkultúrák feltérképezésére is lehetőség lenne fiók szinteken, ami újabb aspektusba helyezné a vállalat egészére jellemző, illetve fiók szinten jelen lévő szervezeti kultúrát, illetve azok összehasonlítása is opcióként merülhetne fel.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Bakacsi Gy. (2002): *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
- Barakonyi K. (2000): *Stratégiai menedzsment, 2. kiadás*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Cameron, K. S. – Freeman, S. J. (1991): Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness, Research in Organizational Change and Development. *JAI Press Inc.*, 1991. Vol.5., pp. 23–58.
- Campbell J.P. (1977): *On the Nature of Organizational Effectiveness*. In: P.S. Goodman & J.M. Pennings, New perspectives on organizational effectiveness. Jossey–Bass, San Francisco
- Deal, T. – Kennedy, A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Penguin Books, London
- Farkas F. – Hadinger B. – Szűcs P. (2007): *A menedzsment alapjai*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs
- Hall, E.T. (1978): *Rejtett dimenziók*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Handy, C. (1985): *Understanding Organizations*. Penguin Book, London
- Heidrich B. (2000): *Szervezeti kultúra és interkulturális management*. Bíbor Kiadó, Miskolc
- Heidrich B. (2007): *A szolgáltatás vezetés értékrendi alapú megközelítése*. Habilitációs disszertáció. Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Miskolc
- Heinen, E. (1987): *Unternehmenskultur*. Oldenbourg Verlag GmbH, München
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills
- Iwasaki, Y. – Tsuyuki, E. (1994): *Management of MAYEKAWA Manufacturing Company. A Quality Manufacturing in the Context of Japanese Management*. In Makó Cs. – Novoszát P.(1994): Convergence versus Divergence: the Case of the Corporate Culture. Com & Con Co. Ltd, Budapest
- Jarjabka Á. (2009): *Kultúramenedzselési ismeretek*. PTE KTK, Pécs
- Jávor I. – Rozgonyi T. (2007): *A szervezetek és a munka világa*. L'Hartmann Kiadó, Budapest
- Kono, T. (1990): Corporate Culture and Long-range Planning. *Long Range Planning*, 1990. Vol.23., pp. 9–19.
- Málovics É.(2006) *Szervezeti Viselkedés II*. SZTE Juhász Gyula Felsőoktatási Kiadó, Szeged
- Ouchi, W.G. (1981): *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison – Wesley, Reading, MA.
- Pascal, R. T. – Athos, A. G. (1984): *The Art of Japanese Management*. Penguin Books, Harmondsworth
- Peters, T.J. – Waterman, R. H. Jr. (1986): *A siker nyomában. Tanulságok a legjobban vezetett amerikai vállalatokról*. Kossuth–KJK, Budapest
- Quinn, R.E – Rohrbaugh, J.: (1983): *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis*. Management Science, 1983. Vol. 29., pp. 363 – 377.
- Quinn, R.E. (1988): *Beyond Rational Management*, Jossey–Bass, San Francisco
- Schein, E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey–Bass, San Francisco

Slevin, D.P. – Covin, J.G. (1990): Juggling Entrepreneurial And Organizational Structure, How To Get Your Act Together? *Sloan Management Review*. 1990., Vol. 31., pp. 43–53.

Szeicz J. (2008): *Szervezeti magatartás – szervezetfejlesztés*. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest

Thompenaars, F.– Hampden–Turner, C. (1998): *Riding The Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publ., London

Internetes források

Baráth T.(1997): Hatékony iskola. Szegedi Tudományegyetem, <http://www.staff.u-szeged.hu/~barath/tanulm/HATISK4.htm> (Letöltve: 2012.09.20.)

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: KONO KULTÚRATÍPUSAI ÉS AZOK JELLEMZŐI

Típusok/ elemek	(A) Pezsgő	(B) Pezsgő– vezetőt követő	(C) Bürokratikus	(D) Stagnáló	(E) Stagnáló– vezetőt kö- vető
(1) <i>Értékek</i>	Innováció orientált	A vezető követése érték	Eljárás- centrikusság, biztonság	Biztonság mindenekelőtt	Egyéni biztonság
(2) <i>Információ</i>	Környezet orientált	Felső vezetőktől jön	Technikai orientáció	Belső orientáció	Felülről– lefelé
(3) <i>Közreadás módja</i>	Spontán, opponáló ötletek	Cselekvés kijelölt irányba	Pontos terv, specializáció	Kevés új ötlet	Nagyon kevés új öt- let
(4) <i>Kockázat</i>	Nincs féle- lem a ku- darctól	A vezető fele- lőssége	Félelem a ku- darctól	Félelem a ku- darctól	Félelem a kudarctól
(5) <i>Kooperáció</i>	Team- munka, kis szociális tá- volság	A vezető követése, versengés	Hierarchia, felelősök	Bizalom- hiány, elkülönülés	Nagy ha- talmi távolság, elkülönülés
(6) <i>Lojalitás</i>	Szélsőségek	Életre szóló alkalmazkodás	Életre szóló alkalmazkodás	Kilép, ha jobb lehetőség	Kilép, ha jobb lehetőség
(7) <i>Motiváció</i>	Magas fokú felelősség	Kisebb fokú felelősség	Szabályok követése	Alacsony fo- kú felelősség	Alacsony fokú felelősség

Forrás: Barakonyi 2000. p. 142.

2. MELLÉKLET: INTERJÚVÁZLAT A VEZETŐI INTERJÚHOZ

I. Egyéni munkavégzés

1. Hogy jellemezné a közvetlenül Ön vezetése alatt álló dolgozók hozzáállását, munkakedvét?
2. Számíthat kollégáira egy–egy feladat elvégzésekor?
3. Mennyire elkötelezettek a dolgozók a munkájuk iránt?
4. Hány munkatársáról mondhatja el, hogy többféle feladatot is rábízhat?
5. Mennyire jellemző a dolgozók rugalmassága?

II. Célok, tervek, orientáció

1. Hogy jellemezné a vállalat aktuális piaci stratégiáját a mai viszonyok tükrében? Mekkora hangsúlyt fektetnek a növekedésre?
2. Ön szerint mekkora befolyással bírnak a külső tényezők ezek alakítására?
3. Jelen van a versenyszellem a dolgozók között? Ha igen, mekkora mértékben?

III. Szabályozottság (munkavégzés, vállalat működése)

1. Ön szerint mennyire szigorú a vállalati szabályozás és ez fiók szinten milyen mértékben érzékelhető?
2. Mekkora hatással van a munkatársakra?
3. Szükséges a munkafolyamatok szigorú szabályozása vagy anélküli is hatékony a munkavégzés?

IV. Célok meghatározásának szintje, a vezetők szerepe

1. Kik felelősek a stratégia kialakításáért?
2. A vállalati célok központilag alakulnak ki vagy lehetőség van helyi szinten is célmeghatározásra?

3. MELLÉKLET: KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS A SZERVEZETI KULTÚRÁRA VONATKOZÓAN

I. Általános információk:

I.1. Személyes adatok:

a. Ön:

1. Férfi
2. Nő

b. Életkora:

1. 18 – 25
2. 26 – 35
3. 36 – 45
4. 46 – 60
5. 61 –

c. Végzettség:

1. Felsőfokú
2. Középfokú

I.2. Státuszának adatai:

a. A bankfiók mely osztályán dolgozik?

1. Bankszámla– és betétosztály
2. Lakáshitelosztály
3. Mikro– és kisvállalati osztály
4. Kereskedelmi banki centrum
5. Egyéb

b. Beosztása alapján Ön:

1. Felsővezető
2. Középvezető
3. Alsó szintű, operatív vezető
4. Tanácsadó, szakértő
5. Ügyintéző, asszisztens
6. Adminisztratív dolgozó

c. Hány éve dolgozik a vállalatnál?

1. Kevesebb, mint 1 éve
2. Több mint 1 éve

II. Szervezeti kultúrára vonatkozó kérdések a döntéshozatal szempontjából

II.1. Milyennek látja a saját munkáját?

1.	Saját ötleteimre hagyatkozva végezhetem a munkámat.
2.	A kiadott utasítások alapján dolgozom.
3.	A betanult eljárásokat alkalmazok nap, mint nap.
4.	Számomra a pontos munkavégzés az elsődleges.
5.	Csak a saját feladataim hibátlan megoldása a cél.

II.2. Ön szerint miben rejlik a vállalat eredményessége?

1.	A folyamatos fejlesztések járulnak hozzá leginkább a vállalat sikerességéhez.
2.	A vezető által képviselt értékek segítik a vállalatot.
3.	A munkavégzés elemei és a munkafolyamatok révén lesz eredményes a szervezet.
4.	A biztonságos munkavégzés az elsődleges az eredmény elérése céljából.
5.	Az egyének biztonságos munkavégzése a siker kulcsa.

II.3. Az Ön vállalatánál a munkafolyamatok végzésében fontos szerepet játszik(anak) a...

1.	szervezetet körülvevő környezetben bekövetkező változások.
2.	vezetőktől kapott információk.
3.	vállalat technikai fejlettsége.
4.	szervezeten belüli, munkatársak közötti összhang.
5.	hierarchiából adódó kommunikációs vonalak.

II.4. Milyen forrásokból gyűjti a munkavégzéshez szükséges információkat?

1.	A vállalaton kívüli környezetből tájékozódok.
2.	Közvetlenül csak a felső vezetőktől kapok információt.
3.	Technikai eszközök révén jutok tájékoztatáshoz.
4.	A vállalaton belül, személyes kommunikáció útján értesülök az információkról.
5.	A vállalati hierarchiát követve, felülről lefelé történik csak az információ átadás.

II.5. Mekkora teret kapnak az egyéni ötletek?

1.	Sok ötletünk van, melyeket megvitatunk egymással és alkalmazunk.
2.	A vezető ötleteit valósítjuk meg, nincs ellenvetésünk velük kapcsolatban.
3.	Precízen kidolgozott ötleteknek van létjogosultsága a szabályok mellett.
4.	Kevés új ötlet fogalmazódik meg és nem kerülnek tárgyalásra.
5.	Kevés új ötlet van a vezető irányából, de azokat támogatjuk.

II.6. Hogyan hat Önre, ha a munkavégzés során hibát vét?

1.	Nem okoz problémát, ha hibázok.
2.	A vezetőt terheli felelősség, ha hibát vétek.
3.	A szabályokból fakadóan félek attól, hogy hibát követek el.
4.	Roszul élem meg, ha hibázok, mert a mindennapi rutinom sérül ezáltal.
5.	A vezetőkkal való kapcsolatomból fakadóan aggodalommal tölt el, ha hibázok.

II.7. Hogyan jellemezné a csoportmunkát az Ön vállalatánál?

1.	Mindig csoportban dolgozom és ez a fajta munkavégzés a legjellemzőbb.
2.	A vezető irányításával csoportban dolgozom.

3.	A munkavégzés csoportokra osztott és az azokon belüli felelősség is tisztázott.
4.	Bizalomhiányból fakadó elkülönülés jellemző a dolgozók között.
5.	Csoporton belüli elkülönülés jellemző, javítani kellene az összetartást.

II.8. Milyen mértékű együttműködés jellemző a vállalatban belül?

1.	Minden kérdésben igyekszünk egymást támogatni, jól összetartó csapat vagyunk.
2.	A verseny megakadályozza, hogy a csapat összetartsa.
3.	Hierarchiából fakadóan korlátozott összefogás jellemző.
4.	Bizalomhiányból fakadóan nem segítünk egymásnak.
5.	Nincs lehetőség arra, hogy együttműködjünk, fejlesztésre szorul ez a terület.

II.9. Az Ön vállalatánál befolyásolja a szervezeti hierarchiában betöltött pozíció a vállalatban belüli együttműködést?

1.	A vezetők és a dolgozók között közvetlen kapcsolat alakult ki.
2.	A vezetők normái mérvadóak a dolgozók számára. Verseny alakult ki a vezetőknek való megfelelésért.
3.	A pozíciót szem előtt tartó kapcsolatrendszer és a státusszal járó felelősség tisztázása jellemző a vállalatnál.
4.	Kismértékben van jelen az eltérő beosztásúak közötti kooperáció, mivel nem bíznak a vezetőkben.
5.	A hatalomból fakadó nagy távolság jellemző a vezetők és dolgozók között.

II.10. Ön szerint a vállalat dolgozói hogyan viszonyulnak a munkahelyükhöz?

1.	A dolgozók stabil pontként, vagy kiugrási lehetőségként tekintenek a vállalatra, tehát szélsőségek jellemzők.
2.	A dolgozók vezetőkhez való lojalitásából fakadóan, hosszú távra terveznek.
3.	A vállalat által képviselt értékek miatt minél tovább szeretnének ennél a vállalatnál dolgozni.
4.	Jobb lehetőség esetén a vállalatától való elszakadás jellemző.

5.	A vezetők személyéből vagy döntéseikből fakadóan jobb lehetőség esetén munkahelyet váltanak.
----	--

II.11. Mekkora felelősséggel bírnak döntései, feladatai?

1.	Magas fokú felelősséggel dolgozom, jelentőség teljes a munkám.
2.	Alacsony fokú felelősséggel végzem a munkámat, a vezető döntései adnak iránymutatást számomra.
3.	A szabályok követése cél feladatok elvégzése során és ez befolyásolja a döntéseim felelősségét.
4.	Alacsony fokú felelősséggel bír a munkavégzésem, a korábban tapasztalt esetek alapján határozódik meg a felelősségem.
5.	Alacsony fokú felelősséggel dolgozom, a vezető által korábban meghatározottak alapján ítélem meg, hogy milyen szintű munkát végzek.

II.12. Milyen mértékben kell a szabályokhoz alkalmazkodnia?

1.	Teljes mértékben alkalmazkodom a szabályokhoz.
2.	Lehetőség szerint követem a szabályokat.
3.	Az esetek kevés százalékában tartom be a vállalat által előírt szabályokat.
4.	Saját magam döntöm el, hogy mennyire fogadom el a szabályokat.
5.	Egyáltalán nem alkalmazkodom a szabályokhoz, nem látom értelmét.

III. A szervezeti kultúrára vonatkozó kérdések a hatékonyság szempontjából

Az Ön vállalatánál...

III.1. ...a dolgozók mennyire kapnak fontos szerepet a vállalati működésben?

A dolgozók a vállalat számára értékesek, ezért jelentős szerepük van.	A dolgozók fontosak a vállalat szempontjából, de szerepük nem kiemelendő.	A dolgozók csak a profitszerzés és a hatékonyság növelése érdekében fontosak a vállalat számára.
1.	2.	3.

III.2. ...a továbbképzések és fejlesztések mekkora szerepet kapnak?

A továbbképzések és fejlesztések rendszeresek a vállalatnál, a hatékonyság növekedését szolgálják.	Vannak továbbképzések és fejlesztések egyaránt, de nem gyakoriak, számuk elenyésző.	Nincsenek továbbképzések és fejlesztések, nincs értelme ezeknek az intézkedéseknek.
1.	2.	3.

III.3. ...a minőségre, mint vállalati célra mennyire törekednek?

A minőség kiemelkedően fontos a vállalat számára, ez a működésének kulcs-eleme.	A minőség csak egy eleme a céloknak, nincs jelentősebb szerepe a növekedésnél vagy a profitszerzésnél.	A minőség egyáltalán nem fontos, nem szerepel a vállalati célok között.
1.	2.	3.

III.4. ...az együttműködés és a konfliktus mennyire segíti a vállalati működést?

E két tényező jelentős mértékben támogatja a működést, tulajdonképpen ezen alapszik az eredményesség.	Előfordulnak ezek a jelenségek, de hatékonyságot elősegítő tényezőnek nem nevezhetőek.	Egyáltalán nem járulnak hozzá a működéshez, nincs szerepük.
1.	2.	3.

III.5 ...milyennek értékeli a munkahelyi morált?

A munkahelyi morálnak köszönhető a vállalat sikeressége.	Fontos, hogy morálisan viselkedjenek a dolgozók a vállalaton belül, de a hatékonysághoz csak közvetetten járul hozzá.	A munkahelyi morál egyáltalán nem számít, ez csak egy mindennapokban szembetűnő tényező, az eredményességet nem befolyásolja.
1.	2.	3.

III.6. ...mennyire rugalmas a vállalati működés?

A vállalat nagyon rugalmas, mivel nincs merev szabályozás, könnyen formálható.	A vállalat kevésbé rugalmas, mert a szabályok némely kérdésben akadályozzák, de nem mindig.	Nem rugalmas a szervezeti működés a szabályozottságból fakadóan.
1.	2.	3.

III.7. ...milyen ütemű a vállalati növekedés?

A vállalatnál gyors növekedés és ütemes fejlődés jellemző.	A vállalati növekedésnek egyes tényezők gátat szabnak, így korlátozottan tekinthető.	A vállalat növekedése nagyon lassú, nincsenek rövid- vagy középtávú növekedési tervek.
1.	2.	3.

III.8. ...a vállalati célok meghatározása a hatékonyság kulcsa?

A vállalati célok a hatékonyság alappillérei.	A célok csak részben járulnak hozzá a hatékonysághoz.	A célok meghatározása felesleges, nem irányadó a meghatározásuk.
1.	2.	3.

III.9. ...milyen mértékű szabályozás jellemző?

A szervezet egészét áthatják a szabályok, ezen alapul a működés.	Vannak szabályok, de a dolgozók önállóan is dönthetnek a legtöbb kérdésben.	Nincsenek szabályok, a munkavállaló döntésétől függ, hogy miként járnak el.
1.	2.	3.

III.10. ...mennyire van nagy szerepe a kommunikációnak és az információáramlásnak?

A kommunikáció és az információáramlás nagyban segíti a vállalati működést, mivel lehetővé teszi a hatékony munkavégzést.	Tulajdonítanak neki jelentőséget, de nem okoz problémát, ha esetleg fennakadások vannak az információs rendszerben.	Nincs szerepe, mindenki önállóan végzi a munkáját és szerzi be az információkat, így nincs jelentősége.
1.	2.	3.

III.11. Állítsa sorrendbe a tényezőket aszerint, hogy melyek járulnak hozzá leginkább munkahelye hatékonyságához? (1–leginkább, 10–legkevésbé)?

A munkaerő vállalaton belüli értéke	Vállalati növekedés
Rugalmasság	Továbbképzés és fejlesztések
Profit	Termelékenység
Stabilitás	Ellenőrzések
Összetartás vagy konfliktus	Kommunikáció és információ

4. MELLÉKLET: A válaszadók saját munkájának megítélése

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<i>Saját ötleteimre hagyatkozva végezhetem a munkámat</i>	4	12,5	12,5	12,5
<i>A kiadott utasítások alapján dolgozom.</i>	17	53,1	53,1	65,6
<i>A betanult eljárásokat alkalmazok nap, mint nap.</i>	2	6,3	6,3	71,9
<i>Számomra a pontos munkavégzés az elsődleges.</i>	9	28,1	28,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív és az SPSS program eredményei alapján

5. MELLÉKLET: A válaszadók véleménye a vállalati eredményesség forrásáról

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<i>A folyamatos fejlesztések járulnak hozzá leginkább a vállalat sikerességéhez.</i>	15	46,9	46,9	46,9
<i>A vezető által képviselt értékek segítik a vállalatot.</i>	2	6,3	6,3	53,1
<i>A munkavégzés elemei és a munkafolyamatok révén lesz eredményes a szervezet.</i>	11	34,4	34,4	87,5
<i>A biztonságos munkavégzés az elsődleges az eredmény elérése céljából.</i>	3	9,4	9,4	96,9
<i>Az egyének biztonságos munkavégzése a siker kulcsa</i>	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív és az SPSS program eredményei alapján

6.MELLÉKLET: Tényezők munkafolyamatok végzésében való prioritása

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<i>szervezetet körülvevő környezetben bekövetkező változások.</i>	3	12,5	12,5	12,5
<i>vezetőktől kapott információk.</i>	6	25,0	25,0	37,5
<i>vállalat technikai fejlettsége.</i>	3	12,5	12,5	50,0
<i>ValidA szervezetten belüli, munkatársak közötti összhang.</i>	9	37,5	37,5	87,5
<i>hierarchiából adódó kommunikációs vonalak.</i>	3	12,5	12,5	100,0
<i>Total</i>	24	100,0	100,0	

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív és az SPSS program eredményei alapján