

## Pénzügyi szervezetek kultúrája – vállalati esetpéldák

Málovics Éva<sup>1</sup> – Kuba Péter<sup>2</sup> – Nyíri Zoltán<sup>3</sup>

*Tanulmányunkban két pénzügy szervezet kultúráját vizsgáljuk mennyiségi és minőségi módszerekkel. A szervezeti kultúra komplex fogalomköréből az integrációs megközelítést kiválasztva és röviden bemutatva közelítünk témánkhoz. Empirikus kutatási módszereink: kérdőív és lazán strukturált interjúk. Ezek feldolgozása alapján esetpéldák keretében mutatjuk be a vizsgált szervezetek főbb kulturális jellegzetességeit, amelyek mind a menedzsment, mind a szervezeti tagok számára hasznos információkat adnak a fontosabb szervezeti értékekről és attitűdökről. A vizsgált szervezetek hasonló értékrendet és problémákat mutatnak. A megkérdezettek észlelései szerint mindkét szervezetben magas szintű az ügyfél-orientáltság, a szakmai színvonal, a formalizáltság foka, a közvetlen munkacsoportban jó a légkör, és nagy az összetartás, a vezetési stílus paternalista, a teljesítményorientáció szintje alacsony, amit a megkérdezettek egyértelműen a „szocialista örökséggel” magyaráznak.*

*Kulcsszavak: szervezeti kultúra, integrációs megközelítés, pénzügyi szervezetek, esetpéldák*

### 1. A szervezeti kultúráról

A szervezeti kultúrák vizsgálatánál a kutató azonnal abba a ténybe ütközik, hogy a fogalom tartalmát és jellemzőit illetően *nem alakult ki* olyan *konszenzus*, aminek alapján létrejött volna egy elfogadott meghatározás, az empirikus vizsgálatok is el-lentmondásosak. Ennek egyik kézenfekvő oka az, hogy maga a kultúrafogalom sem egységes.

Ennek ellenére nagy számban születnek olyan témájú írások, amelyek a kultúra és a sikeresség kapcsolatát elemzik és gyakorlati útmutatót, tanácsokat, „recepteket” adnak a kultúra olyan irányú változtatásához, alakításához, amely a szervezeti eredmény növeléséhez hozzájárul. A gyakorlati alkalmazás tehát megkezdődik, mielőtt a tudomány a legalapvetőbb területeken egyetértene.

---

<sup>1</sup> Dr. Málovics Éva, egyetemi docens, SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

<sup>2</sup> Kuba Péter, tanársegéd, SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

<sup>3</sup> Nyíri Zoltán, tanársegéd, SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

Különböző értelmezések találhatók a következő nagyon jelentős területeken:

- a szervezeti kultúra elemei,
- a szervezeti kultúra típusai,
- tervezhető, befolyásolható-e a szervezeti kultúra vagy sem,
- a kultúra különböző szintjeinek összefüggései,
- a kultúra és a vezetés összefüggései.

E. Schein a következőképpen fogalmazta meg a szervezeti kultúra körüli el-  
lentmondásokat: „A szervezeti kultúra koncepciója létrejött, de még nem világos,  
hogy miként válik a szervezettel kapcsolatos tudományok használható és életképes  
elemévé. Ahogy én látom a probléma a magdefiníció körül van, mind a formális,  
konceptuális nézőpontból, mind a gyakorlati, alkalmazott nézőpontból. Nem tudunk  
létrehozni egy használható koncepciót, ha nem tudunk megegyezni abban, hogy ho-  
gyan definiáljuk, mérjük, vizsgáljuk, és alkalmazzuk azt a szervezetek valódi vilá-  
gában.” (Schein 1991, 243. o.).

A szervezeti kultúra, napjainkra hatalmasra duzzadt szakirodalma sokféle  
módon csoportosítja a létrejött elméleteket, ennek bemutatásától jelen tanulmányban  
eltekintünk, viszont a fent leírtak miatt először is tisztázzuk a kutatás során követett  
szervezeti kultúra felfogás főbb jellemzőit:

Kutatásaink során a *Martin-féle csoportosítás* mindhárom megközelítését  
igyekeztünk figyelembe venni, melyek szerintünk nem zárják ki egymást, hanem a  
kultúra fogalom sokrétűségét különböző megközelítésből ragadják meg.

1. Az *integrációs* megközelítés szerint a szervezeti kultúra a szervezeten be-  
lüli konzisztencia forrása, hozzásegíti a tagokat a szervezet belső jellem-  
zőinek és külső környezetének egységes értelmezéséhez. Fő képviselői E.  
H. Schein és G. Hofstede, Deal és Kennedy. E megközelítések szerint a  
szervezeti kultúra elősegíti az egyetértés kialakulását abban, hogy mit kell  
tenni, miért és hogyan, segíti a megértés és az azonosság kialakulását a  
szervezetben. A kultúra mintegy integráló mechanizmusként működik,  
amely az egyéni viselkedések számtalan variációját korlátok közé szorítja.  
A számos kultúradefinícióban általában közös, hogy a kultúrát azon érté-  
kek, hitek és előfeltevések rendszerének tartják, amit a szervezet tagjai  
megosztanak egymással. Tehát a kultúra egyfajta társadalmi kötőanyag-  
ként működik, amely összetartja a különböző, elvileg széthúzó csoporto-  
kat, egyéneket, mivel az egyéni érdekérvényesítési törekvéseknek korlátot  
állít. Az adott kultúra jellemzőitől függ, hogy milyen szűkek vagy széle-  
sek ezek a korlátok.
2. A *differenciációs* megközelítés szempontjait is figyelembe vettük, amely  
felhívja a figyelmet a különböző szubkultúrák kialakulására. E megközelít-  
és a különböző csoportok és egyének fontosságát hangsúlyozza, eszerint



a szervezeti kultúra szubkultúrák (ellenkultúrák) rendszere, alkotóelemei egymással ellentmondásban is állhatnak, önmagukban azonban konzisztensek. Szerintünk a szubkultúrák létének elismerése nem zárja ki egy tább szervezeti kultúra kialakulásának lehetőségét (Meyerson 1991a).

3. A *fragmentációs* megközelítés képviselői a szervezeti kultúrában tapasztalható kétségesre (ambiguity) hívják fel a figyelmet. Szerintük nincsenek teljesen konzisztens rendszerek, mint ahogy teljesen inkonzisztensek sem. A kulturális megnyilvánulások sokféleképpen értelmezhetők, ezért nincs egyértelmű konszenzus. A szervezetben a komplex problémák, a különböző hiedelemrendszerek, a különböző várakozások különböző reagálásokat és sokféle azonosságtudatot is eredményezhetnek. Túlzott absztrakció az értelmezések és reagálások e sokféle változatát, mint közösen osztott értékeket és hiedelmeket tekinteni (Meyerson 1991b).

## 2. Szervezeti kultúra és vezetés

A menedzsment szakirodalomban a szervezeti kultúra alakítását, változásának irányítását gyakran tartják vezetési feladatnak. E folyamat során kialakítandó új attitűdök, értékek, hiedelmek a szervezetfejlesztés értelmében vett lassú változás körülményei között válhatnak tartóssá a szervezetben, s ebben a kulturális tényezők központi szerepet játszanak. Szervezetfejlesztésen a szociális rendszerek változási folyamataihoz szükséges részletes tervezési, kezdeményezési és megvalósítási koncepciót értjük.

A szervezet *szocio-technikai rendszer* koncepciójából kiindulva tudjuk, hogy a rendszer tagjai értékeinek, attitűdjeinek, magatartásformáinak kell először megváltoznia, ezután képes a rendszer a változásra. E megközelítés alapja a McGregor „Y” elméletének megfelelő emberkép, a szervezeti tag, mint fejlődés- és tanulóképes, felelősségvállaló ember. A folyamat lényege az, hogy a közvetlen együttműködés és a gyakorlati tapasztalat révén minden érintett tanul, e tanulási folyamat célja a szervezet teljesítőképességének és a munkakörülmények egyidejű javítása (Mastenbroek 1991).

A szervezetfejlesztés következményei: a munkakörülmények demokratizálása, a hatalmi viszonyok kiegyenlítettebbé válása, a kölcsönös bizalom kialakulása. Ki nyilvánított célja az, hogy a tagok meg tudjanak birkózni a változásokkal és támogassák azokat.

A változások elérése szempontjából a szervezeti kultúra lényegének a magatartásformák tendenciáit („Milyen viselkedésmintákat mutatnak a csoportok? Milyen vezetési stílus a domináns? Hogyan kezelik a kölcsönös kapcsolatokat a döntéshozatal és a problémamegoldás során?”) és a szervezet dinamikáját („Milyen feszültség és problémák léteznek az egyes egységek között? Milyen sztereotíp viselkedésformák és elképzelések dominánsak? Milyen légkör uralkodik a szervezeteken be-

lül? Melyek a visszatérő problémák?) tartjuk lényegesnek. Ezek, a vállalati gyakorlat számára fontos kérdések olyan előre nem tervezett következményekre és visszatérő nem hatékony magatartásokra utalhatnak, amikbe a csoportok könnyen belegabalyodnak.

A szervezeti kultúrának a vállalati gyakorlat oldaláról történő megragadhatóságát a következő modell jól megvilágítja (1. táblázat).

1. táblázat A szervezeti kultúra vállalati szemszögből

	Hatalmi és függőségi kapcsolatok	Instrumentális kapcsolatok	Szocioemocionális kapcsolatok	Tárgyalási kapcsolatok
Struktúra	A hatalom és a felelősség elosztása	A munka szervezése, a koordinálás folyamata	Az informális kapcsolatok kikristályosodott hálózata, az azonosság szimbólumai	Az allokációs problémák megoldásához kialakított normák; mint pl. a jövedelem és a befektetés
Kultúra	A hatalom és felelősség megosztás kezelésének módja	A munkakapcsolatok kezelésének és a problémamegoldások módja	Az elfogadás és a bizalom, az „együvé tartozás érzete”, megjelenésének módja	A korlátozott erőforrások elosztása során a döntéshozatal módja, és az ekkor fellépő viselkedési formák

Forrás: Mastenbroek (1991).

### 3. Két pénzügyi szervezet kultúrája a kérdőíves megkérdezés tükrében

#### 3.1. Vizsgálati módszerek

Tanulmányunk címe nem arra utal, hogy reprezentatív felmérést tartalmazna, amelynek során a pénzügyi szervezetek speciális kulturális sajátosságait térképeztük volna fel, csak azt a tényt fogalmaztuk meg a címben, hogy a vizsgálatokat, amelyeken a tanulmányban leírt esetpéldák alapulnak pénzügyi szervezeteknél végeztük, ennek során természetesen találtunk olyan jellegzetességeket, amelyekről azt feltételezzük, hogy a tevékenységek pénzügyi jellegzetességeiből származnak, ennek bizonyítása azonban további kutatásokat igényel.

A szervezeti kultúrák vizsgálatára az *SHL szervezeti kultúra koncepciója alapján kifejlesztett kérdőívvel* egy 6 fokozatú Likert-skálán kaptak lehetőséget a vá-

laszolók a felkínált állítással való egyetértésre. A 4,5 feletti átlagokat az egyetértés magas szintjének tekintjük, a 3,5 alattiakat pedig alacsonynak.

A szervezeti kultúráról reális képet csak a mennyiségi és minőségi kutatási módszerek együttes használatával kapunk. Ezért az általunk kialakított kultúra-kép további árnyalását személyes, csoportos interjúk további végzésével oldottuk meg.

Kérdőíves felmérésünkben az SHL koncepciót és az integrációs irányzat szakirodalmát alapul véve, a szervezeti kultúra lényegét a következő dimenziók mentén vizsgáltuk (SHL 1994, Schein 1991, Mastenbroek 1991):

- Minőségorientáltság, kreativitás, innováció
- Ügyfél-orientáltság
- Szakmai felkészültség, tanulás, karrierlehetőségek
- Reagálás a környezet változásaira
- Átlátható szervezeti működés
- Információáramlás, kommunikáció, bizalom
- Együttműködés, csapatszellem és konfliktusok
- Elkötelezettség, motiváltság
- Vezetési stílus
- Teljesítményorientáltság
- A szervezeti célok ismerete

Kérdőívünk a szervezeti kultúra *leíró jellegű jellemzését* eredményezi, ami önmagában is fontos információt hordoz, mert a szervezet minden alrendszerére hatást gyakorol.

### 3.2. Első szervezet

*Költségvetési és banki finanszírozású felügyeleti szervezet.* 78 kitöltött kérdőívet kaptunk vissza, hatfokozatú Likert-skálával dolgoztunk, a 3,0 alatti értékeket alacsonynak tekintjük, a 4,0 felettieket magasnak. Az integrációs irányzat az alacsony szórást az adott dimenzió terén meglévő egyetértésként, a tagok által osztott hiedelemként értelmezi. A 0,90 alatti szórásokat alacsonynak, az 1,40 felettieket magasnak tartjuk.

#### 3.2.1. A kérdőíves felmérés eredményei

A legalacsonyabb értékeket kapott állítások főként azt fejezik ki, hogy a megkérdezettek nem értenek egyet a szervezeti klímára nézve negatív állításokkal, tehát *nem úgy látják, hogy ne tartanak tiszteletben az egyéniségüket*, vagy a vezetők ne bíznának bennük, stb. Azonban a 2. táblázatból az is kiderül, hogy *nincsenek tisztában az emberi és az anyagi erőforrások elosztásának szempontjaival, s nem úgy látják, hogy a munkatársak előtt vonzó karrierlehetőségek állnának, és kevésbé értenek egyet azzal, hogy a munkatársak teljesítménye mérhető.*

2. táblázat A legalacsonyabb értékeket kapott állítások

Állítások	Átlagok	Szórás
Úgy érzem, nem tartják tiszteletben az egyéniséget	2, 28	1, 34
Nincs szükség önálló, eredeti megoldásokra	2, 28	1, 44
A munkatársak eltitkolják egymás elől a közérdekű szakmai információkat	2, 40	1,50
A vezetők nem bíznak a beosztottakban	2, 85	1,55
A munkatársak csak magukra számíthatnak	2, 85	1,50
Ismerjük az emberi erőforrások elosztásának szempontjait	2, 85	1, 33
A magasabb teljesítmény főleg a negatív következményektől való félelemből fakad	3,01	1,50
A munkatársak előtt vonzó karrierlehetőségek állnak	3,05	1,33
Ismerjük az anyagi erőforrások elosztásának szempontjait	3, 23	1,47
A munkatársak teljesítménye pontosan mérhető	3,40	1,52

Forrás: saját szerkesztés

Úgy véljük, hogy a magas értékek a fontosabb szervezeti értékeket fejezik ki. A 3. táblázat alapján jól látszik, hogy a megkérdezettek azzal értenek egyet leginkább, hogy *fontos az együttműködés*, az ehhez az értékhez tartozó szórás a legalacsonyabb. Fontosnak tartják a *piaci változások gyors követését*, a *magas színvonalú munkavégzést*, az *ügyfél orientáltságot is fontosnak tartják*, amiben eléggé egyetértenek a megkérdezettek. A munkájuk *hivatástudatot* igényel, fontos a *szabályok* betartása, nyitottak a tanulásra.

3. táblázat A legmagasabb értékeket kapott állítások

Állítások	Átlagok	Szórás
Szükség van az együttműködésre	5,72	0,55
Fontos a piaci változások gyors követése	5,43	0,95
Fontos a magas színvonalú munkavégzés	5, 42	0, 78
Az ügyfeleket partnernek tekintjük	5,08	0, 98
Az én munkám ellátásához hivatástudatra van szükség	5,02	1,06
Ha valakinek problémája van, nyugodtan fordulhat segítségért a főnökhöz	4,99	1,14
A munkát jól végezni csak a vonatkozó szabályok pontos betartásával lehet	4, 96	1, 20
Tudjuk, hogy mivel járunk hozzá a szervezet célkitűzéseéhez	4, 92	1, 14
A munkatársak szívesen sajátítanak el hasznosítható, új ismereteket	4, 90	0,89
A közeli munkatársak között jó a kommunikáció	4,77	1, 27

Forrás: saját szerkesztés

### 3.2.1.1 Minőségorientáltság, kreativitás

A túlterheltséget illetően 4,7-es, azaz magas átlagot kaptunk, 1,3-es közepes szórással. A minőségi munka értékelésénél 4,4-es, szintén magas átlagot kaptunk, közepes

szórással (1,2), ennek alapján elmondható, hogy a megkérdezettek szerint a szervezetben a *menyiségi szemlélet erősebb, mint a minőségi, az emberek túlterheltnek érzik magukat.*

Erősen megoszlanak a vélemények azt illetően, hogy „nincs szükség önálló, eredeti megoldásokra”, a 2,3-as átlaghoz nagyon magas szórás társul, ami arra utalhat, hogy bizonyos csoportokban fontos a  *kreativitás*, bizonyos csoportokban nem. A módszertani újítások lehetőségét illetően ugyanez a helyzet, a megkérdezettek nagyon különbözően látják a lehetőséget az *innovativitásra* a munkájukban. Az interjúk alapján úgy véljük, hogy a különböző tevékenységi területek által igényelt kompetenciák különböző szubkultúrákat termeltek ki a szervezetben. Érdekes módon a felsővezetők inkább egyetértenek azzal az állítással, hogy „kevés a lehetőség a módszertani újításokra”, mint a nem vezetők, tehát a hierarchiai szinteken felfelé haladva sem nyílik több lehetőség az új ötletek megvalósítására.

### 3.2.1.2 Ügyfél-orientáltság

Nagy egyetértés mutatkozik abban, hogy  *az ügyfeleket a szervezet munkatársai partnernek tekintik*, hogy munkájukat szolgáltatásnak tekintik, prioritás az ügyfelek elégedettsége, az első az ügyfél. Az ügyfelekkel szembeni *szolgálatkészség* magas szintje terén kifejezetten nagy az egyetértés.

### 3.2.1.3 Szakmai felkészültség, tanulás

Erősen egyetértenek a megkérdezettek abban, hogy a munkatársak *szakmai felkészültsége* magas szintű, ugyanilyen nagy egyetértés tapasztalható azon a területen, hogy a szervezeti tagok szívesen tanulnak hasznos új ismereteket. A megkérdezettek a szervezet tagjait magas szintű szakmai tudással rendelkező munkatársaknak látják, akik nyitottak a további szakmai fejlődésre, tanulásra. Ezt az eredményt az interjúk is alátámasztották, amelyekből kiderült, hogy a szervezet európai szintű képzéseket kínál a munkatársaknak, amit azok szívesen igénybe is vesznek. A *tudás és tanulás* szintén fontos értéknek és attitűdnek, azaz az 1. szervezet kultúrája jellegzetes vonásának tekinthető. Ezt az attitűdöt napjaink szervezetelméletében a hatékony szervezeti működés és a környezethez történő gyors alkalmazkodás feltételeként tartják számon.

Elégge egyetértenek (4,51) a megkérdezettek azzal az állítással, hogy mindenkinek van lehetősége a fejlődésre, átlagos szórással. Viszont nem látják, hogy vonzó karrierlehetőségek állnának előttük, ez azonban nem egy egységes álláspont, viszonylag magas a szórás (1,8). A munka és a szervezet lehetőséget ad a fejlődésre, ez azonban nem vezet vonzó karrierlehetőségekhez. Egy fontos motivációs eszköz megint hiányzik, napjainkban a szervezeti hatékonysághoz a karriermenedzsment jelentősen hozzájárulhat.

#### 3.2.1.4 Reagálás a környezet változásaira

Mérsékeltelen értenek egyet a megkérdezettek azzal, hogy *gyorsan reagálnak a környezet változásaira*, túl soknak tartják az utóbbi időben a változást. Viszonylag egyetemesen magas az egyetértés abban, hogy a szervezeti tagok minden áron ragaszkodnak a pozícióikhoz, ami arra utal, hogy nagy az ellenállás a változtatási törekvésekkel szemben. Csak közepesen értenek egyet azzal, hogy a környezet változásairól időben értesülnek, viszont úgy látják, hogy lehetőségük van a környezet változásaira reagálni. A válaszok alapján a munkatársak úgy látják, hogy a szervezet nem reagál elég gyorsan a környezet változásaira, ennek ellenére túl soknak tartják a változást, ami jelentheti azt, hogy a túl soknak tartott szervezeti változás nem javította a környezethez való alkalmazkodás gyorsaságát és minőségét.

#### 3.2.1.5 Átlátható szervezeti működés

A megkérdezettek csak közepesen értenek egyet azzal, hogy a *felelősségi körök* átláthatóak, és nem értenek egyet azzal, hogy ismerik az emberi erőforrás elosztásának szempontjait. A szervezetben a megkérdezettek nem látják világosan, hogy kinek miért kell felelősséget vállalni, és ki miért jut az adott pozícióhoz. E válaszok egybecsengenek a teljesítményértékelésről és a karrierlehetőségekről kapott értékelésekkel, a szervezetben humán erőforrás területen világosabbá, egyértelműbbé kellene tenni a kötelezettségeket és a lehetőségeket.

Összegezve az első témakört, a szervezeti tagok véleményei tükrében egy erősen ügyfélorientált, magas szakmai tudású, tanulásra nyitott szervezet képe rajzolódik ki előttünk, amely erősen bürokratizált, szabálykövető. A mennyiségi szemlélet erősebb a minőségénél, s bár az emberek képesek lennének rá, a kreativitás mégsem fontos feltétele a munkának, és a környezet változásaira történő reagálás sem tartozik a központi értékek közé. A szervezeti tagok számára nem világosak az emberi erőforrás elosztásának szempontjai, a felelősségvállalás alanyai, tehát az erős szabályozottság mellett a szervezeti működés átláthatósága javításra szorul.

#### 3.2.1.6 Információáramlás, kommunikáció

Igen magas (4,8) átlagot kapott a jó *kommunikáció* a munkacsoportokon belül, viszonylag alacsony szórással, ami azért is meglehetősen pozitívnak tekinthető, mert a szervezetkutatások egyik általános tapasztalata, hogy a szervezeti tagok a kommunikációval a legelégedetlenebbek. A horizontális kommunikációt megfelelőnek észleli a többség, azonban nagy a szórás, több megkérdezett ennek hiányát észleli. Szintén magas a bizalom a kollégák között, itt már magasabb a szórás. Ennél is magasabb átlagot kapott a munkatársak megbízható feladatvégzése, nagyon alacsony szórással, és nem nagyon értenek egyet azzal, hogy a vezetők nem bíznak meg a munkatársaikban, e területen viszont meglehetősen magas a szórás (2,4).

Az *információhoz való hozzáférés* közepes minősítést kapott, nagy szórással, tehát a megkérdezettek információval való ellátottsága egészen különböző, ennek



alacsony volta akadálya a hatékony munkavégzésnek. A megkérdezettek többsége azonban nem ért egyet azzal az állítással, hogy a munkatársaik eltitkolnák előlük az információkat, ami megint a jó légkörre és kapcsolatokra utal. A szórás azonban igen magas, tehát feltételezhetően vannak olyan szubkultúrák, ahol rossz légkörben dolgoznak az emberek, s munkájuk hatékonyságát rontja, hogy fontos információkat eltitkolnak előlük. Meglehetősen alacsony az egyetértés azzal az állítással, hogy a lényeges információkhoz a hivatalos csatornákon keresztül lehet hozzájutni, e területen is magas a szórás. A három megállapításból kiolvasható az informális csatornák és kapcsolatok fontossága a szervezetben, ami önmagában természetes, azonban a szervezeti hatékonyság és transzparencia feltétele az, hogy a hivatalos csatornákon is hozzájussanak a munkatársak a lényeges információkhoz. Összegezve, az információáramlással a megkérdezettek nem elégedettek, igényük van a vállalati információs rendszer javítására.

### 3.2.1.7 Együttműködés, konfliktusok

Kevésbé értenek egyet azzal, hogy a konfliktusok nem kerülnek felszínre, a szórás azonban itt viszonylag magas (2,0), tehát azért ezzel az állítással többen egyetértenek, azaz úgy látják, hogy a konfliktusokat a szőnyeg alá söprik. A kollégák segítőkészségét illetően magas az egyetértés (4,9), a munkacsoportokat meglehetősen *konfliktusmentesnek* észlelik a megkérdezettek, e területen nem nagy azonban az egyetértés (1,52-es szórás). Hasonló a helyzet a vélemény-nyilvánítás terén 3,8-s átlagot kapott az ide tartozó állítás, miszerint jobban megéri hallgatni, de 2,5-ös magas szórással, tehát a vélemények erősen megoszlanak. Viszonylag magas, 4,7-es átlagot kapott az az állítás, hogy a konfliktusok esetén az jár jól, akinek nagyobb az érdekérvényesítő képessége, viszonylag magas szórással, ami úgy értelmezhető, hogy a konfliktusokat versengő módon oldják meg, nem törekednek a konszenzusra, az erősebb nyer.

A munkatársak jellemzőnek látják a szervezettel kapcsolatban a *csapatssellemet*. Inkább egyetértenek a megkérdezettek a fenti állítással (4,2), és a szórás sem magas. Tehát a megkérdezettek a szervezetben a csoportok légkörét, összetartását, az emberek együttműködését megfelelőnek látják, amit az együttműködéssel kapcsolatos állítások értékelése is alátámaszt.

### 3.2.1.8 Elkötelezettség, motiváltság

Igen nagy az egyetértés abban, hogy *a munkatársak felelősséget vállalnak* a döntéseikért. A megkérdezettek szintén egyetértenek abban, hogy a szervezeti tagok a legtöbbet igyekeznek kihozni magukból, tehát motiváltnak látják magukat és a munkatársaikat. Közepes értéket kapott az állítás, hogy a munkatársak élvezik a munkájukat, az interjúk során kiderült, hogy bizonyos részlegekben rendkívül egyhangú feladatokat kell ellátni. Nem értenek egyet azzal, hogy a magasabb teljesítmény a bün-

tetéstől való félelemből fakad, tehát megint látható, hogy a vezetési stílus terén nem az autokratikus az uralkodó, itt azonban megint igen magas a szórás.

### 3.2.1.9 Vezetési stílus

E dimenzió mentén a vezetői viselkedés tényezőit vizsgáltuk. A kérdőív következő kérdései a vezetői viselkedéssel kapcsolatos alaptényezőknek a válaszadó által érzékelt szintjét méri.

Alacsony az egyetértés szintje azzal, az állítással, hogy a megkérdezettek szakmai kérdésekben önállóan dönthetnek, ami *autokratikus vezetési* stílusra utal, a vezetők azonban kíváncsiak a munkatársak véleményére, és figyelembe veszik ezeket a döntéseik során. E három jellemzőt összegezve a szervezetre a *paternalisztikus* vezetési stílus jellemző. A vezetők támogató módon viszonyulnak a beosztottakhoz, elbeszélgetnek velük a döntésekről, de a dolgok a felsőbb szinteken dölnék el. Ez a stílus a nem eléggé kompetens munkatárs fejlesztéséhez megfelelő, az elkötelezett és kompetens munkatársakat azonban akadályozhatja a fejlődésben.

A vezető-beosztott kapcsolat jónak tűnik, ami nem mond ellent az előző megállapításunknak, hogy a szervezetre a paternalista stílus jellemző. E mögött az a nem túl pozitív attitűd is rejtőzhet, hogy kerülnek a konfliktusokat, a jó kapcsolat és a harmónia érdekében a vezető egész különböző teljesítményű és kompetenciájú munkatársat hasonlóan kezel.

A megkérdezettek úgy látják, hogy nem kapnak megfelelő módon visszacsatolást a munkájukról, a többség azonban nem állítja, hogy a vezetők nem bocsátanak elég információt a munkatársak rendelkezésére. Mind az autokratikus vezetési stílus kontroll eleme (a szigorú és gyakori ellenőrzés), mind a kontroll korszerű formája, a megfelelő visszacsatolás a teljesítményről alacsony szintű. A magas teljesítménymotivációjú munkatársak intenzíven igénylik a visszacsatolást a teljesítményükről, ez továbbfejlődésük alapvető tényezője, az alacsony teljesítménymotivációjúak nem igénylik, viszont enélkül továbbra is keveset teljesítenek, ami nekik megfelel, de a szervezeti hatékonyság szempontjából káros.

### 3.2.1.10 Teljesítményorientáció

A megkérdezettek többsége nem ért egyet azzal, hogy a teljesítmény pontosan mérhető, a vélemények azonban igen különbözőek. A vezetők szerint a szervezeti hatékonyság kulcskérdése a teljesítmény mérése és az ebből származó ösztönző hatások kialakítása. A magas teljesítménymotiváció kialakításának feltétele a teljesítmény mérése, s az erről való visszacsatolás. Ugyancsak *nem úgy látják a megkérdezettek, hogy az értékelési rendszer jobb teljesítményre ösztönözné őket*, e területen is igen magas a szórás. A két állítás alacsony értékelése arra utal, hogy a teljesítményorientáció szintje alacsony a szervezetben, azaz az alacsony szinten teljesítőket hasonlóan értékelik, mint a jókat s a kiválókat, tehát a nehéz és kihívó munkákra nincs motivá-

ciós eszköz, a munkatársak teljesítménymotiváltsága ezzel a hatásos eszközzel nem fejleszthető.

### 3.2.1.11 A szervezeti célok ismerete

A megkérdezettek legnagyobb része egyetért azzal az állítással, hogy tisztában vannak azzal, hogy mivel járulnak hozzá a szervezet célkitűzéseéhez, s úgy vélik, pontosan ismerik a feladataikat és szerepeiket. Közepes értéket kapott a szervezet stratégijának, valamint távlati céljainak ismerete, ami a nem vezetők esetében még érthető, habár azt jelenti, hogy *a stratégia nem vált a kultúra részévé*, azaz az alsóbb szinteken nem képesek tudatosan hozzájárulni a megvalósításához. Azonban nem mutatnak különbséget e téren a vezető és nem vezető munkatársak, ami azt jelenti, hogy a vezetők sincsenek jobban tisztában a stratégiai célokkal. A stratégia operatív szinten történő megvalósítása, bekerülése a napi rutinokba nagy részben az alsóbb szinteken múlik.

### 3.2.2. Az interjúk eredményei

Két személyes és egy csoportos, vezetőkkel készített interjún vettünk részt 2007. július 4-én. Az interjúk tartalomelemzése alapján a következő megállapításokkal egészíthetők ki a kérdőíves felmérés eredményei:

- A szervezetben a tagok szakértelmét a megkérdezettek kimagaslónak tartják, azonban még jellemző a „régisocialista” mentalitás, ami nem elég dinamikus, piaci szemléletű és proaktív. Így elmarad a pénzügyi intézmények új piaci szemléletétől. A tagok egy jó része ugyan már kicserélődött, emiatt dinamikusabb már a szemlélet, de a vezetés is még mindig a kultúraváltás segítségét tartja a legfontosabb dolognak. A szocializmus öröksége, a szakirodalomból jól ismert „hatalmi kultúra” tehát a szervezeti jelenségek értelmezésében, és az argumentációban igen csak jelen van (Bakacsi 1998).
- A vezetési stílus terén a szervezet nem egységes. A vezetők megértők, empátikusak, azonban az egyik megkérdezett szerint jellemző a szervezetre, hogy ez annyira dominál, hogy ennek alárendelik a hatékonyságot, tehát a magas szintű kapcsolatorientáltság alacsony feladatorientáltsággal párosul, a megkérdezett ezt a vezetői képességek hiányának véli. A csoportos interjún felhívták a figyelmet a szervezeten belüli különböző szubkultúrákra, „van néhány kiskirály, akik eltérő módon valósítják meg a dolgokat”.
- A másik megkérdezett is megemlíti a jó kapcsolatokat, azt, hogy mindent megbeszél a beosztottaival, és persze ő dönt.
- A konfliktusok kezelhetők, főként teljesítményértékeléskor, jutalmazáskor fordulnak elő.
- Motiváció: Az egyik megkérdezett az anyagi javadalmazást látta problematikusnak. A jelenlegi köztisztviselői bértábla lehetőségei nagyon korlátozottak a

differenciálás terén, ez hatalmas bérfezültségeket okoz. Az egyetlen lehetőség, „ha egy jó kollégát meg akarunk tartani, vezetőt csinálunk belőle. Nem tudom motiválni a munkatársamat a kockázatos, nehéz munkákra.” A másik interjúalany szerint nem az anyagiakkal van a baj, hanem a munka egyhangúságával. A csoportos interjún erről a következőképpen vélekedtek: „A motivációs eszköztár széles, de nem optimalizált. A jövedelem jellegűek nagyon korlátozottak. Vannak hosszú távú túlélők, alacsony motiváltsággal, vegetálók. A képzések terén nagyon jelentős eszközeink vannak.”

- Az egyik megkérdezett a szervezet lassúságának okát abban az „államigazgatási követelményben” látja, hogy mindenki tudjon mindenről, túl sok körön megy át az anyag, túl sok az egyeztetés, az üresjárat. Nem tartja hatékonynak a szervezetben újonnan bekövetkezett centralizációt. Tovább lassítja az ügyintéztést.
- Együttműködés. A csoportos interjún, a kérdőívvel ellentétben, az együttműködést nevezték meg az 1. szervezet kultúrájának fejlesztendő területként, ennek akadályaként a rivalizálást említették. Megemlítették az információ visszatartást, mert az információ hatalom. Nem minden esetben szándékos, rendszerhiba is áll mögötte. Fontos lenne még a tudásközpontúság fejlesztése, különös tekintettel a tudásmegosztásra. „Hamarabb lehet a dolgozóktól információt szerezni a változásról, mint a vezetéstől”, ez felhívja a figyelmet a tervezett változások megfelelő kommunikációjára.
- Jövőkép: elmozdulás a revizor szerepből a szolgáltató szerep felé, „ettől persze nem mentesülhetünk, de már kevésbé zaklatjuk az ügyfeleket. A stratégia kulcspontja a változás, a változó környezethez való hasonulás. „A piac gyorsabban változik, mint ahogy mi tudunk reagálni”. Az ellenállás nem nagyobb, mint máshol, inkább a kockázatok túlértékelése történik, „emiatt néha hiszterizálódik a szervezet”. Másik interjúalanyunk szerint a szervezet jövőképét tekintve, a munkatársaknak a következő vonatkozásban kellene fejlődni: felelősség, önállóság, lelkiismeretesség.

### 3.3. Második szervezet

Néhány éve privatizált és kereskedelmi tevékenységbe is kezdett *bankcsoport*. Vizsgálatunkat a kereskedelmi tevékenységet végző csoportnál végeztük. 55 főtől kaptuk vissza a kitöltött kérdőíveket, ötfokozatú Likert-skálát alkalmaztunk, a kapott átlagokat 2,5 alatt alacsonynak tekintjük, 3,5 felett magasnak. A kérdőíves felmérés főbb adatait a 4. és az 5. táblázatban foglaltuk össze.

4. táblázat A legalacsonyabb átlagok

Állítások	Átlagok	Szórás
A konfliktusokat hasznosabb a szőnyeg alá söpörni	1,71	0,96
A munkatársak inkább eltitkolják az információkat, amikhez hozzájutnak	2,04	0,92
Nincs szükség önálló, eredeti gondolatokra	2,11	0,86
Úgy érzem, nem tartják tiszteletben az egyéniséget	2,24	1,03
Nagy a szervezetlenség, mindenki szinte azt csinál, amit akar	2,32	1,11
Csak a közeli ismerősök, barátok között jó a kommunikáció	2,33	1,13
A munkatársak csak magukra számíthatnak, a kollégák nem szívesen működnek együtt	2,36	0,99
A vezetők nem bíznak a beosztottakban	2,37	1,15
Főleg a szigorú ellenőrzés miatt végzik rendszeren a munkájukat	2,47	1,07
A többség számára közömbös, hogy pont itt dolgozik	2,49	0,90

Forrás: saját szerkesztés

E táblázat alapján nagyon *harmonikus emberi viszonyok* rajzolódnak ki a 2. szervezetről. Hiszen a legalacsonyabb átlagokat a szervezeti klímára nézve negatív jelenségek kapták. A tagok egységesen igen kevéssé értenek egyet az 3. táblázatban olvasható állításokkal, amikből arra a következtetésre jutottunk, hogy a 2. szervezetben nem szokás a konfliktusokat a szőnyeg alá söpörni, a munkatársak nem titkolják az információkat, nem csak a közeli ismerősök között jó a kommunikáció, a munkatársak nem csak magukra számíthatnak, a többség számára nem közömbös, hogy itt dolgozik.

5. táblázat A legmagasabb átlagok

Állítások	Átlagok	Szórás
Az emberek igen túlterheltek	4,5	0,73
A munkatársak általában napi 10 órát vagy még többet dolgoznak	4,33	1,05
A közvetlen munkacsoportomban jól érzem magam	4,31	0,71
Az ügyfelek elégedettségét nagyon fontosnak tartjuk	4,28	0,83
Ha valakinek problémája van, nyugodtan fordulhat segítségért a főnökéhez	4,24	0,91
Fontos az igazságos bánásmód	4,23	0,80
Bármikor fordulhatok a kollégáimhoz segítségért	4,2	0,73
Az én munkám ellátásához hivatástudatra van szükség	4,15	0,84
Mindenkinek fontos, hogy magas színvonalon végezze a munkáját	4	1,01
Mostanában túl sok változás történt	3,98	0,95

Forrás: saját szerkesztés

Itt már előkerül a szervezeti tagok legfőbb problémája, hogy igen *túlterheltenek érzik magukat*, a munkaidő a napi 10 órát is meghaladja. A szervezeti tagok nagyon fontosnak tartják az ügyfelek elégedettségét, a méltányosságot, a főnökök segí-

tőkészek, a közvetlen munkacsoportjukban az emberek igen jól érzik magukat, magas színvonalon akarják végezni a munkájukat, magas az együttműködés szintje, és sokallják a változásokat.

### 3.3.1. Minőség, kreativitás, innováció

A megkérdezettek a minőségi munkát itt is magasra értékelik (4). A túlterheltséget illetően 4,5-es, azaz igen magas átlagot kaptunk, 0,7-es alacsony szórással, tehát a szervezetet erős mennyiségi szemlélet uralja. Az újítások lehetősége nem túl magas a szervezetben, megkérdezettek nagyon különbözően látják a lehetőséget a kreativitásra a munkájukban.

### 3.3.2. Ügyfél-orientáltság

Amint a 4. táblázatban is látható, nagy egyetértés mutatkozik abban, hogy az *ügyfelek elégedettsége fontos*, és partnernek tekintik őket, az első az ügyfél. Az ügyfelekkel szembeni szolgálatkészség magas szintje terén kifejezetten nagy az egyetértés. E kérdéscsoportban az ügyfelek kérdéseire való gyors reagálás kapta a legalacsonyabb pontszámot (3,4).

### 3.3.3. Szakmai felkészültség, tanulás, karrierlehetőségek

Erősen egyetértenek a megkérdezettek abban, hogy a munkatársak szakmai felkészültsége *magas szintű*, ugyanilyen nagy egyetértés tapasztalható azon a területen, hogy a szervezeti tagok szívesen tanulnak hasznos új ismereteket. 3,07 átlagot kapott az az állítás, hogy mindenkinek van lehetősége a fejlődésre, átlagos szórással. Viszont nem látják, hogy vonzó karrierlehetőségek állnának előttük, ez viszonylag egységes álláspontnak tűnik, alacsony szórással (0,96). Kevésbé értenek egyet azzal, hogy megfelelő képzési lehetőségeket biztosít a szervezet (2,92), ebben a szervezetben is fontos motivációs eszközök hiányoznak ezeken a területeken.

### 3.3.4. Környezettel való kapcsolatok, változás

Mérsékeltlen értenek egyet a megkérdezettek azzal, hogy gyorsan reagálnak a környezet változásaira, ennek ellenére *túl soknak tartják az utóbbi időben a változást*. A megkérdezettek úgy látják, hogy a szervezet nem reagál elég gyorsan a környezet változásaira, ennek ellenére túl soknak tartják a változást, ami ugyancsak azt jelentheti, hogy a túl soknak tartott szervezeti változás nem javította a környezethez való alkalmazkodás gyorsaságát és minőségét.

### 3.3.5. Átlátható szervezeti működés

A megkérdezettek csak közepesen értenek egyet azzal, hogy a felelősségi körök átláthatóak, és nem értenek egyet azzal, hogy ismerik az emberi és fizikai erőforrás

elosztásának szempontjait. A szervezetben a megkérdezettek nem látják világosan, hogy kinek miért kell felelősséget vállalni, és ki miért jut az adott pozícióhoz.

### 3.3.6. Információáramlás, kommunikáció, bizalom

Magas átlagot kapott a *jó kommunikáció* a munkacsoportokon belül, viszonylag alacsony szórással. A horizontális kommunikációt megfelelőnek észleli a többség, szintén magas a bizalom a kollégák között. Nem nagyon értenek egyet azzal, hogy a vezetők nem bíznak meg a munkatársaikban, s azzal sem, hogy inkább nem mondanak véleményt, jobban megéri hallgatni.

Az *információhoz való hozzáférés közepes* minősítést kapott, nagy szórással, tehát a megkérdezettek információval való ellátottsága egészen különböző, ennek alacsony volta akadály a hatékony munkavégzésnek. A megkérdezettek többsége azonban nem ért egyet azzal az állítással, hogy a munkatársaik eltitkolnák előlük az információkat, ami megint a jó légkörre és kapcsolatokra utal. A szórás azonban igen magas, tehát feltételezhetően vannak olyan szubkultúrák, ahol rossz légkörben dolgoznak az emberek, s munkájuk hatékonyságát rontja, hogy fontos információkat eltitkolnak előlük. Meglehetősen alacsony az egyetértés azzal az állítással, hogy a lényeges információkhoz a hivatalos csatornákon keresztül lehet hozzájutni, e területen is magas a szórás. A három megállapításból kiolvasható az informális csatornák és kapcsolatok fontossága a szervezetben.

### 3.3.7. Együttműködés, konfliktusok, csapatszellem

A kollégák *segítőkészségét illetően magas az egyetértés*, a munkacsoportokat meglehetősen konfliktusmentesnek észlelik a megkérdezettek. Hasonló a helyzet a véleménynyilvánítás terén, a konfliktusokat nem érdemes a szőnyeg alá söpörni. Inkább nem értenek egyet azzal, hogy a munkacsoportok között gyakoriak a konfliktusok, s azzal sem, hogy a kollégák nem szívesen működnek együtt (2,36). Összegezve elmondható, a szervezetben a megkérdezettek észlelései szerint szinte nincsenek konfliktusok, a szórás közepes, s a későbbiekben még kiderül, hogy az interjúk eléggé ellentmondanak ennek az értékelésnek.

A munkatársak jellemzőnek látják a szervezettel kapcsolatban a *csapatszellemet*. Nagyon egyetértenek a megkérdezettek abban, hogy jól érzik magukat a munkatársaikkal (4,2), a szórás sem magas. Tehát a megkérdezettek a szervezetben a csoportok légkörét, összetartását, az emberek együttműködését kifejezetten jónak látják, amit az együttműködéssel kapcsolatos állítások értékelése is alátámaszt.

### 3.3.8. Elkötelezettség, motiváltság

Igen nagy az egyetértés abban, hogy *a munkatársak felelősséget vállalnak a döntésükért*, közepes szórással. A megkérdezettek szintén egyetértenek abban, hogy a szervezeti tagok legtöbbet igyekeznek kihozni magukból, tehát motiváltnak látják magukat és a munkatársaikat. Közepes értéket kapott az állítás, hogy a munkatársak él-

vezik a munkájukat, az interjúk során kiderült, hogy bizonyos részlegekben rendkívül egyhangú feladatokat kell ellátni. Nem értenek egyet azzal, hogy a magasabb teljesítmény a büntetéstől való félelemből fakad, tehát megint látható, hogy a vezetési stílus terén nem az autokratikus az uralkodó, itt azonban megint igen magas a szórás, felmérésünkben nem derül ki a különbözőségek konkrét háttere.

### 3.3.9. Vezetési stílus

E dimenzió mentén a vezetői viselkedés tényezőit vizsgáltuk, a kérdőív ezzel kapcsolatos kérdései a vezetői viselkedéssel kapcsolatos alaptényezőknek a válaszadó által érzékelt szintjét méri.

Alacsony az egyetértés szintje azzal az állítással, hogy a megkérdezettek szakmai kérdésekben önállóan dönthetnek, ami autokratikus vezetési stílusra utal, a vezetők azonban kíváncsiak a munkatársak véleményére, és figyelembe veszik ezeket a döntéseik során. E három jellemzőt összegezve a 2. szervezetre is a *paternalisztikus* vezetési stílus jellemző. A vezetők támogató módon viszonyulnak a beosztottakhoz, elbeszélgetnek velük a döntésekről, de a dolgok a felsőbb szinteken dőlnek el. Ez a stílus a nem eléggé kompetens munkatárs fejlesztéséhez megfelelő, az elkötelezett és kompetens munkatársakat azonban akadályozhatja a fejlődésben.

A megkérdezettek többsége szerint nem túl gyakoriak a számonkérések, néhányan azonban az ellenkezőjét állítják. A többség nem ért egyet azzal, hogy a vezetők csak a feladat elvégzését várják el a beosztottaktól, a problémáikkal már nem foglalkoznak, a megkérdezettek többsége a jó vezetőt szakmailag támadhatatlannak tartja, többen azonban ezzel az állítással egyáltalán nem értenek egyet. A megkérdezettek úgy látják, hogy nem kapnak megfelelő módon visszacsatolást a munkájukról, a többség azonban nem állítja, hogy a vezetők nem bocsátanak elég információt a munkatársak rendelkezésére.

### 3.3.10. Teljesítményorientáció

A megkérdezettek többsége nem ért egyet azzal, hogy a teljesítmény pontosan mérhető, a vélemények azonban igen különbözőek. A hazai vezetési szakirodalomban gyakran jelenik meg az a gondolat, hogy a szervezeti hatékonyság kulcskérdése napjainkban a teljesítmény mérése és az ebből származó ösztönző hatások kiaknázása (Bakacsi 1998). A magas teljesítménymotiváció kialakításának feltétele a teljesítmény mérése, s az erről való visszacsatolás. Ugyancsak nem látják a megkérdezettek, hogy az értékelési rendszer jobb teljesítményre ösztönöznék őket, e területen is igen magas a szórás. A két állítás alacsony értékelése arra utal, hogy a teljesítményorientáció szintje alacsony a szervezetben. Összegezve megállapítható, hogy a szervezetben a teljesítményorientáció szintje alacsony, a hatékonyság növelése jobb teljesítménymenedzsmenttel megvalósítható lenne.



### 3.3.11. A szervezeti célok ismerete

A megkérdezettek legnagyobb része egyetért azzal az állítással, hogy tisztában vannak vele, hogy mivel járulnak hozzá a szervezet célkitűzéseéhez. Közepes értéket kapott a szervezet stratégiájának, valamint távlati céljainak ismerete, ami a nem vezetők esetében még érthető, habár azt jelenti, hogy a stratégia nem vált a kultúra részévé, azaz az alsóbb szinteken nem képesek nagymértékben hozzájárulni a megvalósításához.

## 3.4. Megállapítások az interjúk tartalomelemzése alapján

### 3.4.1. Szakértelem és szemlélet

A megkérdezettek egyetértettek abban, hogy *a problémák oka nem elsődlegesen szakmai, inkább attitűdbeli kérdésekben keresendők*. A központi vezetőség ún. fellelegvár mentalitása („ragaszkodunk a biztoshoz”, „eddig is megvolt így” stb.) szöges ellentétben áll a dinamikus piaci viszonyokat azonnal megérező és követni próbáló kis csoportok (helyi fiókok) szemléletével. A két csoport láthatóan nem érti meg egymást, és közeledés helyett folyamatosan távolodik, vagy legalábbis állóháborúvá merevedett küzdelmet folytat egymással, miközben természetesen egymásra vannak utalva. A konfliktust tovább mélyítik a csoportokon átívelő személyi ellentétek, egymás lenézése, a kategorizálás („akik a múltból élnek”), az erősen eltérő munkamennyiség, és az ezzel nem, vagy esetenként éppen hogy fordítottan arányos jövedelemszint. Ebben a szervezetben is az érvelés fontos részeként jelenik meg a „szocializmus kulturális öröksége”, mint bizonyos csoportok jellegzetessége, s ezzel szemben állnak az újabb, hatékonyabb piaci szemléletű munkatársak.

### 3.4.2. Vezetési stílus

Interjúalanyaink elmondása szerint a *vezetők – néhány kivétellel – nem tudnak megfelelően motiválni*, nincsenek a kezükben széleskörű vezetői eszközök a hagyományos „kirúglak, ha nem dolgozol” elven kívül.

Akik az átlagnál valamivel jobbak a vezetői készségekben, azok sem a szervezetnél fejlesztették ki ezeket, hanem vagy máshol tanulták vagy a saját bőrükön megtapasztalt dolgokat alkalmazzák.

Egy ilyen méretű szervezetben a tudatosan alkalmazott vezetéselmélet híján a következő generációs vezetők kinevelése sem működik megfelelően, a meglévő hibák újra meg újra előkerülnek, illetve halmozódnak és egy ponton túl megállíthatatlan spirált indítanak be.

A vezetők nem tudják jól alkalmazni a delegálást. A megkérdezettek szerint inkább maguk megcsinálják, amit ki is lehetne osztani, emiatt folyamatos tüzoltás zajlik emberfeletti óraszámú munkában, ami egyrészt csapatépítő jellegű (mindannyian keményen dolgozunk a közös célért), másrészt kirekesztő (ide nem kell olyan ember, aki nem bírja a tempót) funkcióval is bír. Ugyanakkor ez a helyzet óhatatlan

konfliktusokat is gerjeszt, mind a vezető-munkatársi viszonyokban, mind az egy szinten lévő munkatársak között, mind pedig a „hátszágban”, magánéletben.

A *delegálási problémák* és a döntési folyamatokba történő nem megfelelő mértékű bevonás következtében a szervezeten belüli bizalom kiépülési lehetőségei is erősen hiányosak.

A teljesítményértékelések pusztán formálisak és legtöbbször rosszul időzítettek. Jobbára csak negatív visszajelzésekben testesülnek meg. Minden interjúalany panaszkodott az elismerés hiányára.

Számos tényező mutat arra, hogy a tudásmenedzsmenttel már csírájában komoly problémák vannak.

### 3.4.3. Konfliktusok

A szervezeti tagok konfliktus-kezelésben is *ad hoc módszereket* alkalmaznak. Sem a vezetők, sem a kollégák nem tudnak megfelelő példával elől járni. Az állandó túlterhelés, a kemény ügyféligények és a bizonytalan jövő egyesével is elegendő stresszor lenne, összegződve pedig szinte folyamatos puskaporos hangulatot gerjeszt a szervezetben. Ennek ellenére sem a megelőzésben, sem a kialakult konfliktusok feloldásában, esetlegesen a tanulságok levonásában nem láthatók előremutató megmozdulások.

### 3.4.4. Szervezeti változások

A szervezeti változásokhoz való *alkalmazkodás* mértéke és sebessége a fentebb vázolt szervezeten belüli kettőség (központ és fiókok) miatt szintén erősen eltérő. Előbbi elutasít mindenféle változást, hiszen – interjúalanyaink szerint – ők az „öregek” (és ez nem elsősorban életkorban értendő, bár abban is sokszor megjelenik), amit pedig nem tud elutasítani, azt megpróbálja késleltetni, vagy legalább a legkisebb energiárfordítással „megúszni”. A fiókok helyzetüknél és szemléletüknél fogva sokkal jobb reagáló-képességgel bírnak, ugyanakkor ők sem jutottak még el a folyamatos proaktivitás szintjére. Az egyéni teljesítmények szintjén találunk ugyan proaktivitási jeleket, de csoport vagy szervezeti szinten ez még nem valósult meg.

### 3.4.5. Csoportmunka, együttműködés

Mint arra már utaltunk, az egyes csoportokon belüli együttműködés erős, de ez általában vagy a közös „ellenfél”, a másik csoport ellen jelentkezik, vagy pedig az „együtt húzzuk az igát” módon. Az erős leterheltség (ebben az ágazatban alacsonynak számító jövedelemszint mellett) csak ebben a légkörben tartható fent. Az interjúkból egyértelműen megállapítható, hogy néhány karizmatikus egyéniség viszi a hátán a csapatot. Az ő személyük nélkülözhetetlen. Folyamatosan kapcsolatban állnak mindenkivel (csillagpontos kommunikáció). Centrális szerepük miatt egy pillanatra sem lazíthatnak, „nem engedhetik meg maguknak, hogy betegek legyenek”. Túlzott szétaprózottságuk miatt viszont fizikai képtelenség, hogy egyszerre minden-

hol legyenek, folyamatos lelkipurdalás közepette építik a hitet másokban, mégis, ahol épp nincsenek jelen, a perifériákra szorult egyének összeomlanak, hibáznak, vagy elhagyják a szervezetet. (A vizsgált szervezetben kifejezetten magas a fluktuáció.)

### 3.4.6. Jövőkép

Legfőbb jellemzője, hogy bizonytalan. Tekintve, hogy az eddig vázolt problémákra interjúalanyaink nem láthatnak rövid- vagy középtávú megoldási lehetőséget, sőt felsővezetői szándékot sem, a szervezet és ezen belül a tagok jövöképe erősen bizonytalan.

## 4. Összegzés

Tanulmányunkban két pénzügyi szervezet kultúráját vizsgáltuk, s esetpéldák formájában mutattuk be kutatási eredményeinket. Tanulmányunk első felében felhívtuk a figyelmet a vizsgált témakör komplexitására, empirikus kutatásának nehézségeire, e problémákkal az általunk végzett kutatás során is találkozunk. A szervezeti kultúráról vállalati minta kérdőíves felméréssel és interjúkkal csak részben kapunk képet. Úgy véljük azonban, hogy ez a kép a kultúráról is fontos lehet a vezetés és a szervezet számára, hiszen arról szól, ami egyre fontosabb a szervezetek életében: a munkatársaknak a szervezettel és munkájukkal kapcsolatos értékeiről, attitűdjeiről.

Mindkét esetben magas minőségi szemléletet követő, erősen ügyfélorientált, magas szakmai tudású, tanulásra nyitott szervezet képe rajzolódik ki előttünk, amely szabálykövető és bürokratikus. S úgy véljük ez a tevékenységük pénzügyi jellegéből is fakad. A pénzügyi szervezetek sok különböző feladatot látnak el, de hosszú távon csak akkor tudnak értéket adni az ügyfeleiknek, ha pontosan és biztonságosan kezelik a pénzüket. Ezért e munkakörök alapja, hogy a feladatokat pontosan és biztonságosan hajtsák végre.

A vizsgált szervezeteknél létezik teljesítményértékelési rendszer, de a megkérdezettek nem látják hatékonynak. Az interjúkból kiderül, hogy ez a menedzsment egyik legfontosabbnak vélt törekvése, de ez mindkét szervezetben komoly ellenállásba ütközik. A megkérdezett vezetők ezt a rendszerváltás után 20 évvel is a múlt örökségének tartják, s e gondolatok mentén létezik a munkatársak közötti kategorizálás is (piaci és a szocialista szemléletűek), ami rontja a csoportok közötti kommunikációt és kapcsolatokat.

A vezetési stílust felmérésünk alapján paternalistának látjuk, és csatlakozva a szakirodalom és a megkérdezettek érveléséhez, ez is magyarázható a múlt örökségével, de nyomban fel is merül a kérdés, hogy miért nem történt jelentősebb változás ezen a téren az elmúlt két évtizedben. Egyik lehetséges válasz erre a kérdésre az, hogy egyik vizsgált szervezetünk jelenleg is állami tulajdonban van, a másikat pedig csak néhány éve privatizálták. Így ha igaz a kultúra szakirodalomnak az a - termé-

szetesen szintén vitatott – feltevése, hogy a kultúra mintegy tehetetlenségi nyomatókként, azaz a változást akadályozó, lassító tényezőként hat a szervezetre, ezzel jól magyarázható ez a jelenség.

*Felhasznált irodalom:*

- Davies, B. – Philip, A. – Warr, P. 1994: *Corporate Culture Questionnaire, Manual and User's Guide*. SHL Hungary Kft, Budapest.
- Bakacsi Gy. 1998: *Szervezeti kultúra és leadeship nemzetközi összehasonlításban*. 50 éves a BKE, Jubileumi Tudományos Ülésszak, 1998. Okt. 1-3. Harmadik kötet, Budapest.
- Deal, T. – Kennedy, A. 1982: *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Heidrich B. 1997: A vállalati kultúra magyar sajátosságairól. *Vezetéstudomány*, 4, 9-17. o.
- Hofstede, G. 1991: *Cultures and Organisations: Software of the Mind*. McGraw-Hill. London.
- Mastenbroek, W. 1991: *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*. KJK, Budapest.
- Meyerson, D. E. 1991a: *A glimpse of an occupational Culture*. In Frost, P. J. et al (eds.): *Reframing Organizational Culture*. SAGE Publications, Thousand Oaks, California. 131-144. o.
- Meyerson, D. E. 1991b: Acknowledging and uncovering ambiguities in cultures. In Frost, P. J. et al (eds.): *Reframing Organizational Culture*. SAGE Publications, Thousand Oaks, California. 254-271. o.
- Schein, E. H. 1991: *The role of the founder in the creation of organizational Culture*. In Frost, P. J. et al (eds.): *Reframing Organizational Culture*. SAGE Publications, Thousand Oaks, California. 14-25. o.