

# PÉNZÜGYI SZERVEZETEK KULTURÁLIS SAJÁTOSÁGAI BANKI ESETPÉLDÁK TÜKRÉBEN

DR. MÁLOVICS ÉVA egyetemi docens–KUBA PÉTER egyetemi tanársegéd  
SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete

## Cultural characteristics of financial organisations. The results of two case studies

### *Abstract*

In our study we introduce the organizational culture of two financial organizations. We applied both qualitative and quantitative methods in our empirical work. Based on our field research we introduce the main cultural characteristics of the two organizations. Our results provide useful information on the important organizational values and attitudes for both management and other organizational members. The analyzed organizations show similar value systems and face similar problems. According to the perceptions of organizational members a high level of customer orientation is characteristic to both organizations. Besides, the atmosphere in the direct work group is characterized as “good”. On the other hand the leadership style is paternalistic and the level of performance orientation is low. This latter fact is explicitly explained by socialist heritage.

### 1. Bevezetés

Tanulmányunkban két pénzügyi szervezet kultúrájának vizsgálati eredményeit esetpéldák formájában mutatjuk be. Tisztában vagyunk a vizsgált témakör komplexitásával, empirikus kutatásának nehézségeivel, e problémákkal az általunk végzett kutatás során is találkozunk. A szervezeti kultúra konstrukciójának sokféle felfogása közül az integrációs megközelítést, s ezen belül is E. Schein kultúrafelfogásával dolgoztunk.<sup>2</sup> A szervezeti kultúráról vállalati minta kérdőíves felméréssel és interjúkkal csak részben kapunk képet. Úgy véljük azonban, hogy ezek az információk is fontosak a vezetés és a szervezet számára, hiszen arról szól, ami egyre lényegesebb a szervezetek életében: a munkatársaknak a szervezettel és munkájukkal kapcsolatos értékeiről, attitűdjeiről, melyek jelentőségét a szervezeti magatartás vezérlésében betöltött szerepük adja.

### 2. Vizsgálati módszerek

Tanulmányunk címéből már kiolvasható, hogy nem reprezentatív felméréseken alapul, hiszen kutatásainkat esetpéldák formájában elemezzük. A szervezeti kultúrák vizsgálatára az SHL szervezeti kultúra koncepciója alapján kifejlesztett kérdőívvel egy 5 fokozatú Likert-skálán kaptak lehetőséget a válaszolók a felkínált állítással való egyetértésre.<sup>1</sup> A 4,00 feletti átlagokat az egyetértés magas szintjének tekintjük, a 3,00 alattiakat pedig alacsonynak. A felkínált átlagokból következtettünk a szervezeti kultúrát alkotó értékek és normák tartalmára, a szórásból pedig az egyetértés fokára. A szervezeti kultúráról reális képet csak a mennyiségi és minőségi kutatási módszerek együttes használatával kapunk.

Ezért az általunk kialakított kultúrákép 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:

- Hatékony szervezeti működés,
- Vezetési stílus,
- Emberi kapcsolatok,
- Humán erőforrás helyzete.

A kérdőív a vizsgált szervezetek kultúrájának leíró jellegű jellemzését eredményezi, amely önmagában is fontos információt hordoz.<sup>1</sup>

### 3. Esetpéldák

#### 3.1. Első 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 2,00 alatt alacsonynak tekintjük, 3,00 felett magasnak.

A kérdőíves felmérés főbb adatait az 3. és a 4. táblázatban foglaltuk össze.

1. 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	2,043	0,92
Nincs szükség önálló, eredeti gondolatokra	2,11	0,86
Úgy érzem, nem tartják tiszteletben az egyéniségetem	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 rendesen 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 1. 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.

Itt már előkerül a szervezeti tagok legfőbb problémája, hogy igen túlterheltek érzik magukat, a munkaidő a napi 10 órát is meghaladja. A szervezeti tagok nagyon fontosnak tartják az ügyfelek elégedettségét, a méltányosságot, a főnökök segítőkészségét, a közvetlen munkacsoportjukban az emberek igen jól érzik magukat, magas színvonalon akarják végezni a munkájukat, magas az együttműködés szintje, és sokallják a változásokat.

2. táblázat. A legmagasabb átlagok

Állítások	Átlagok	Szórás
Az emberek igen túlterheltek	4,508772	0,734915
A munkatársak általában napi 10 órát vagy még többet dolgoznak	4,333333	1,05785
A közvetlen munkacsoportomban jól érzem magam	4,315789	0,711083
Az ügyfelek elégedettségét nagyon fontosnak tartjuk	4,280702	0,839949
Ha valakinek problémája van, nyugodtan fordulhat segítségért a főnökéhez	4,245614	0,911841
Fontos az igazságos bánásmód	4,232143	0,808839
Bármikor fordulhatok a kollégáimhoz segítségért	4,2	0,730297
Az én munkám ellátásához hivatástudatra van szükség	4,157895	0,840694
Mindenkinek fontos, hogy magas színvonalon végezze a munkáját	4	1,0177
Mostanában túl sok változás történt	3,982456	0,954149

Forrás: saját szerkesztés

### ***Megállapítások az interjúk tartalomelemzése alapján***

Az interjúk során két ellenséges szubkultúrára derült fény, mi ebből a megkérdezést csak az egyikben végeztük, így ez a kérdőívek kitöltése során nem derülhetett ki. A megkérdezettek a problémák okát nem elsődlegesen szakmai, inkább attitűdbeli okoknak tulajdonították. A központi vezetőség attitűdjeit ellentétesnek látták a dinamikus piaci viszonyokat gyorsabban követni próbáló kis csoportok (helyi fiókok) szemléletével. A konfliktust tovább mélyítik a csoportokon átívelő személyi ellentétek, kategorizálás („akik a múltból élnek”), az erősen eltérő munkamennyiség, és az ezzel nem, vagy esetenként éppen hogy fordítottan arányos jövedelemszint. Az érvelés fontos részeként jelenik meg a „szocializmus kulturális öröksége”, mint bizonyos csoportok jellegzetessége, s ezzel szemben állnak az újabb, hatékonyabb, piaci szemléletű munkatársak.

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. A vezetők nem tudják jól alkalmazni a delegálást. A megkérdezettek szerint inkább maguk megcsinálják, amit ki is lehetne osztani, emiatt folyamatos tűzoltás zajlik emberfeletti óraszámú munkában. 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 csirájában komoly problémák vannak. 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, amit pedig nem tud elutasítani, azt megpróbálja késleltetni, vagy legalább a legkisebb energiaráfordítással „megúszni”. A 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 jövőképe erősen bizonytalan.

### ***3.2. Második szervezet***

A megkérdezés során 46 kitöltött kérdőívet kaptunk vissza és 10 egyéni interjút dolgoztunk fel. A Bank alapvetően egy lakossági bank, ennek megfelelően a lakossági üzletág fiókhálózatát vizsgáltuk. A kétszáz fiókból álló hálózathoz 10 fiókot kérdeztünk meg az ország különböző területéről, tanácsadókat és különböző szintű vezetőket.

**3. táblázat. A legalacsonyabb átlagok**

Állítások	Átlagok	Szórás
a konfliktusokat hasznosabb a szőnyeg alá söpörni	1,52	0,86
nagy a szervezetlenség, mindenki szinte azt csinál, amit akar	1,56	0,80
a munkatársak csak magukra számíthatnak, a kollégák nem szívesen működnek együtt	1,76	0,94
a többség számára közömbös, hogy pont itt dolgozik	1,78	1,09
a munkatársak inkább eltitkolják az információkat, amikhez hozzájutnak	1,96	1,01
csak a közeli ismerősök, barátok között jó a kommunikáció	2,00	1,07
a vezetők nem bíznak a beosztottakban	2,04	1,03
nincs szükség önálló, eredeti gondolatokra	2,06	1,08
inkább csak kullogunk a környezeti változások után	2,15	0,96
úgy érzem, nem tartják tiszteletben az egyéniséget	2,17	1,12

*Forrás:* saját szerkesztés

Az eredmények nagyon hasonlóak az első szervezethez, itt is a fent látható negatív állítások kaptak alacsony pontszámot, közepes szórással. Ezzel összhangban vannak a 4. táblázatban látható eredmények, s ott zömmel alacsony szórást találunk.

**4. táblázat. A legmagasabb átlagok**

Állítások	Átlagok	Szórás
a közvetlen munkacsoportomban jól érzem magam	4,52	0,59
bármikor fordulhatok a kollégáimhoz segítségért	4,52	0,75
mindenkinek fontos, hogy magas színvonalon végezze a munkáját	4,5	0,62
a munkatársakra jellemző a nyitottság és az ügyfelekkel szembeni szolgálatkészség	4,47	0,75
az ügyfelek elégedettségét nagyon fontosnak tartjuk	4,45	0,75
fontos az igazságos bánásmód	4,41	0,74
jól érezzük magunkat a munkatársainkkal	4,4	0,71
ha valakinek problémája van, nyugodtan fordulhat segítségért a főnökéhez	4,35	0,77
az ügyfeleket partnernek tekintjük	4,30	0,92
a vezetés világosan megfogalmazza a szervezet céljait	4,28	0,83

*Forrás:* saját szerkesztés

A legmagasabb átlagos pontszámot kapott értékek a jó csoportlétkör, együttműködés, igazságos bánásmód, a vezetők segítőkészsége, ügyfélközpontúság, a szervezeti célok ismerete. A két utóbbit kivéve, a szórások is alacsonynak tekinthetők, tehát elég erősnek tekinthető a konszenzus ezen észlelt jellemzők terén.

### ***Megállapítások az interjúk tartalomelemzése alapján***

A megkérdezettek egy része a nagyfokú szabályozottságot munkája alapszabályainak tartja, és nem érzi, hogy munkájukat ez hátráltatná, de vannak olyanok akik a nagyfokú szabályozottságot, bürokrácia negatív hatásként élik meg. Ez az adott szubkultúra felfogásától is függ.

Az interjúkból az is kiderült, hogy többféle vezetési stílus jellemző a fiókvezetőkre. Volt olyan szubkultúra, ahol fellelhető volt a kényszerítő vezetői stílus káros hatásai, amely negatív munkaköri légkört vont maga után. A banknál a teljesítményértékelési rendszer működik, de a megkérdezettek szerint a hatékonyságát kellene növelni. Természetesen vizsgálatunkkor nem kaptunk egységes képet, mert ez is nagyrészt vezetőtől függ, hogy mennyire él ezzel az eszközzel. Az is jól látható, hogy a felső vezetés egyértelműen meghatározza és a dolgozói számára világossá teszi a bank céljait. A megkérdezettek szerint fejlesztendő terület azonban, az, hogy a munkatársak tudják, hogy saját munkájukkal, hogyan járulhatnak a bank céljainak eléréséhez. A szervezetben komoly értékrendet képvisel a nyílt kommunikáció, a munkatársak egymást segítése, a jó együttműködés, a konfliktusok kezelhetőek. Az interjúkból kiderült, hogy míg a fiókhálózatban belül a kommunikáció jól működik, addig a kétirányú kommunikáció a központtal nehézkes.

A bank számára fontos a tudásmenedzsment, és a munkavállalókat képzésekben részesítik, de a munkavállalók nem látnak karrier lehetőséget. A dolgozók többsége elkötelezett és lojális a bankhoz, de ez függ attól, hogy milyen szubkultúrában dolgozik. Az interjúkból derült ki, hogy a különböző fiókokat különböző szubkultúrák jellemzik, ami természetes egy ekkora szervezet esetében. Ezek jellemzői a megkérdezettek szerint főként a fiókvezető személyiségétől, képességétől, és készségeitől függ, attól, hogy milyen a vezetési stílusa, hogy kikkel dolgozik együtt, milyen munkatársakkal veszi körül magát.

#### 4. Összegzés

Mindkét szervezetben 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 ügyfeleknek, 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 hatékonyak. Az interjúkból kiderül hogy ez a menedzsment egyik legfontosabbnak vélt törekvése, de ez az 1. 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 az első szervezetben 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 az 1. szervezetet csak néhány éve privatizálták. Így ha igaz a kultúra szakirodalomnak az a – természetesen szintén vitatott – feltevése hogy a kultúra mintegy tehetetlenségi nyomatékként, azaz a változást akadályozó, lassító tényezőként hat a szervezetre, ezzel jól magyarázható ez a jelenség.

#### Jegyzetek

1. **Bryen Davies/Allestair Philip/Peter Warr** (1994): *Corporate culture questionnaire*, Manual and User's Guide. SHL Hungary Kft.
2. **Schein, E. H.** (1991): The role of the founder in the creation of organizational Culture. In: *Reframing Organizational Culture* (edited by: Peter J. Frost, Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig C. Lundberg, Joanne Martin).