

Szervezeti kultúra vizsgálata egy magyarországi vállalat közép- és műszakvezetői körében

Examination of organizational culture among middle-managers and shift leaders in a Hungarian company

T. TAKÁCS

Debreceni Egyetem, Műszaki Kar, Műszaki Menedzsment és Vállalkozási Tanszék, takacst@eng.unideb.hu

Absztrakt. Tanulmányomban egy magyarországi vállalat közép- és műszakvezetői körében elvégzett szervezeti kultúra vizsgálat eredményeit mutatom be. Vizsgálatom alapját egy előzetesen elindított szervezeti kultúra- és filozófiaváltás jelenti, amely konfliktusokat eredményezett a közép- és műszakvezetők között, amely meggátolja a kultúraváltás tovább haladását. Vizsgálatom célja, hogy elemezzem ennek a konfliktusnak a legfőbb forrásait, illetve hogy melyek azok a pontok, ahol elsőként szükséges beavatkozni ahhoz, hogy a szervezeti kultúraváltás tovább folytatódhasson.

Bevezetés

A szervezeti kultúra üzleti eredményességhez való hozzáadott értéke a kimutatásokban közvetlen módon nem jelentkezik, hatása és üzleti értéke azonban a vezetők gondolkodásában mostanra, mint kulcselem jelenik meg. A vállalkozások szervezeti kultúráján belül számos tényező azonosítható, amelyek hozzájárulnak a sikeres működéshez. Amennyiben ezeket a tényezőket megvizsgálva hiányosságokat tapasztalunk, vagy fejlesztési lehetőségeket azonosítunk a versenyképesség fokozásához és a vállalati működés erősítéséhez kultúrafejlesztésre van szükség.

A tanulmányomban vizsgált vállalat felismerve ezt az összefüggés szervezeti kultúraváltásba kezdett, amely azonban megrekedt egy ponton, és amelynek egyik azonosított oka két vezetői réteg között fennálló konfliktusok. Vizsgálatom célja, hogy elemezzem ennek a konfliktusnak a legfőbb forrásait, illetve hogy melyek azok a pontok, ahol elsőként szükséges beavatkozni ahhoz, hogy a szervezeti kultúraváltás tovább folytatódhasson. A kutatásomat egy önkitöltős kérdőív segítségével végeztem el a vállalat közép- és műszakvezetői körében, amely öt dimenziót vizsgál, és a jelenállapotot méri. A kapott eredményekre vonatkozóan javaslatokat fogalmazok meg a vállalat irányába.

1. Szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra meghatározásához számos elmélet és definíció született melyek közül Bakacsi (2004) szerint a szervezeti kultúra alatt „elsősorban azt a hitekre, értékekre, jelentésbeli

értelmezésekre alapuló rendszert értjük, melyet egy szervezet tagjai használnak annak érdekében, hogy megértsék azt az egyediséget, amelyből a szervezetük származik, abból táplálkozik, működik, illetve továbbfejlődik”. [1]

Schein (1989:11) meghatározása szerint a szervezeti kultúra nem más, mint „azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén.” [2]

Gagliardi (1986) definíciója szerint „a szervezeti kultúra mindig a megfelelést és a hatékonyságra való törekvést hivatott támogatni. A cég dolgozói számára identitást és folytonosságot biztosít, függetlenül az általuk betöltött pozíciótól. A szervezeti kultúra feladata az ellentétes értékek közötti egyensúlyteremtés, és közös gondolkodási és viselkedési minták felmutatása”. [3]

A szervezeti kultúra lényegében egyfajta szociális összetartó erő, látható és láthatatlan elemekkel. [4] Ezen elemekből felépített szervezeti kultúra alakítja az intézmény, a szervezet munkatársainak identitás- és környezettudatát, pozitív hatásként elősegítheti a célokkal való azonosulást, valamint stabilitást és egyszerűséget eredményez, ahogy a kultúrát általánosságban is a múlt történelmének, a jelen cselekedeteink és hozzáállásaink, valamint jövőnkéről alkotott elképzeléseink összességének tekinthetjük. [5] [6]

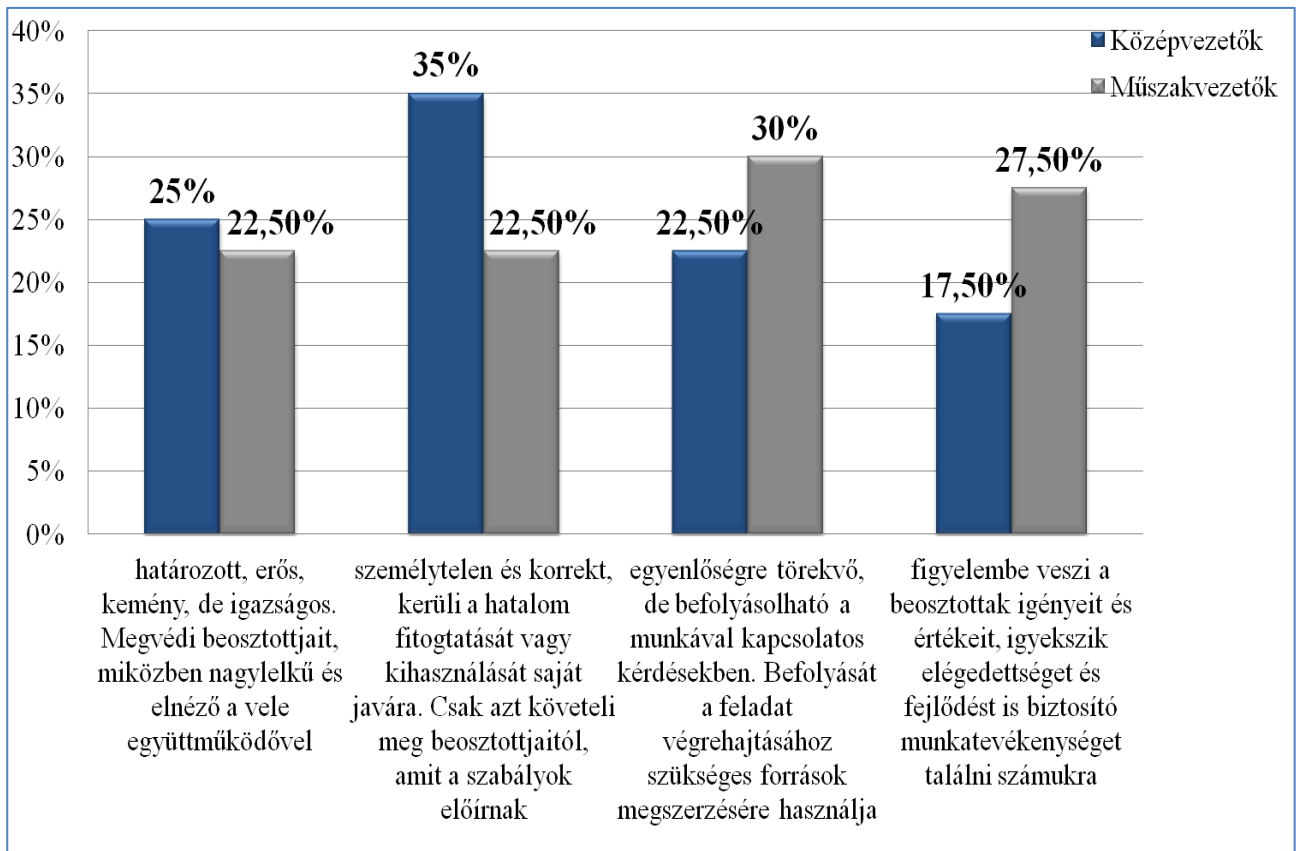
Összefoglalva tehát a szervezeti kultúra egyfajta látható és láthatatlan elemekből álló szociális összetartó erő, mely képes együttműködést és összhangot teremteni a szervezet egészében. [7]

2. Szervezeti kultúra vizsgálata egy magyarországi vállalat közép- és műszakvezetői körében

Tanulmányomban egy magyarországi vállalat közép- és műszakvezetői körében elvégzett szervezeti kultúra vizsgálat eredményeit mutatom be. A vállalat 1991-ben alakult, 100 %-ban magyar tulajdonosi körrel rendelkezik, közel 230 főt foglalkoztat és tevékenységi körét tekintve Közepes- és nagy bonyolultságú acélszerkezetek gyártásával foglalkozik. Vizsgálatom alapját egy előzetesen elindított szervezeti kultúra- és filozófiaváltás jelenti. A vállalat felismerve, hogy piaci pozíciójuk stabilitása gyengül és versenyképességük megtartása veszélybe került elindított egy szervezeti kultúra váltást, melyben egy új vállalati filozófia segítségével kívánták a termelékenységet növelni és a stabilitást elérni. Azonban ez a folyamat egy ponton megakadt, amelynek egyik legfőbb okaként a felső vezetés a közép- és műszakvezetők közötti konfliktusokat, egyet nem értést látják.

Vizsgálatom célja, hogy megvizsgáljam ennek a konfliktusnak a legfőbb forrásait, illetve hogy melyek azok a pontok, ahol elsőként szükséges beavatkozni ahhoz, hogy a szervezeti kultúra váltás tovább folytatódhasson. A kutatásomat egy önkitöltős kérdőív segítségével végeztem el, amely öt dimenziót vizsgál és a jelenállapotot méri. A kérdőívet mind a műszakvezetők, mind pedig a középvezetők kitöltötték. A kapott eredményeket dimenzióként ábrázoltam, ahol szürke színnel tüntettem fel a műszakvezetők és kék színnel a középvezetők által kapott eredményeket.

2.1 A jó főnök

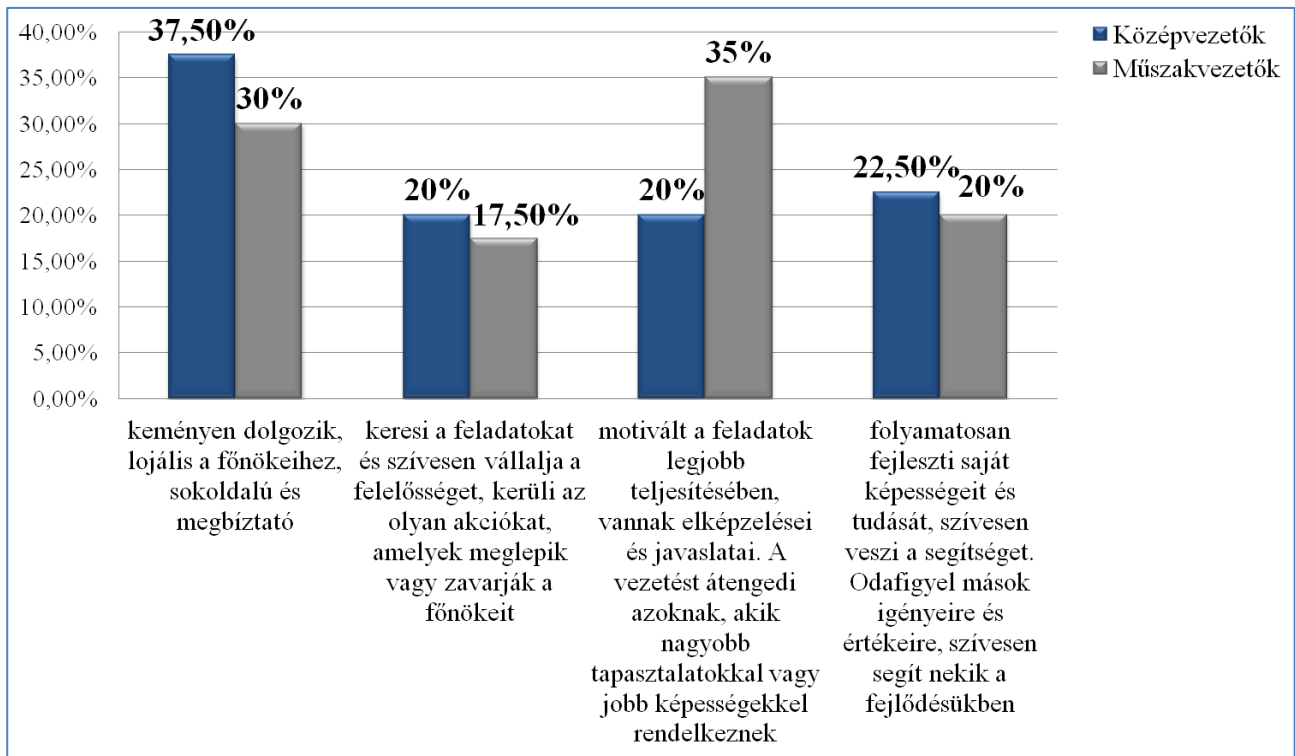


1. ábra: Közép- és műszakvezetők véleménye a jó főnökről

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

A kérdőív által mért első pontban azt vizsgáltam meg, hogy a tesztet kitöltők véleménye szerint az ő vállalatuknál jelen pillanatban ki számít jó főnöknek (1. ábra). A középvezetők véleménye szerint a jó főnök „személytelen és korrekt, kerüli a hatalom fitogtatását vagy kihasználását saját javára. Csak azt követeli meg beosztottjaitól, amit a szabályok előírnak”. A Műszakvezetők véleménye szerint a jó főnök „egyenlőségre törekvő, de befolyásolható a munkával kapcsolatos kérdésekben. Befolyását a feladat végrehajtásához szükséges források megszerzésére használja”. Ennél a pontnál fontos megjegyezni, hogy a szervezeti struktúra alapján a középvezetők a műszakvezetők felettesei. Ebből adódóan a kérdőív ezen kérdésénél azonosítható az első jelentősebb konfliktusforrás. A műszakvezetők véleménye szerint ugyanis az a jó főnök, aki egyenlőségre törekszik és befolyásolható. Azonban a középvezetők nem ezeket a vezetői stílusjegyeket alkalmazzák velük szemben, így ez konfliktushoz vezet.

2.2 A jó beosztott

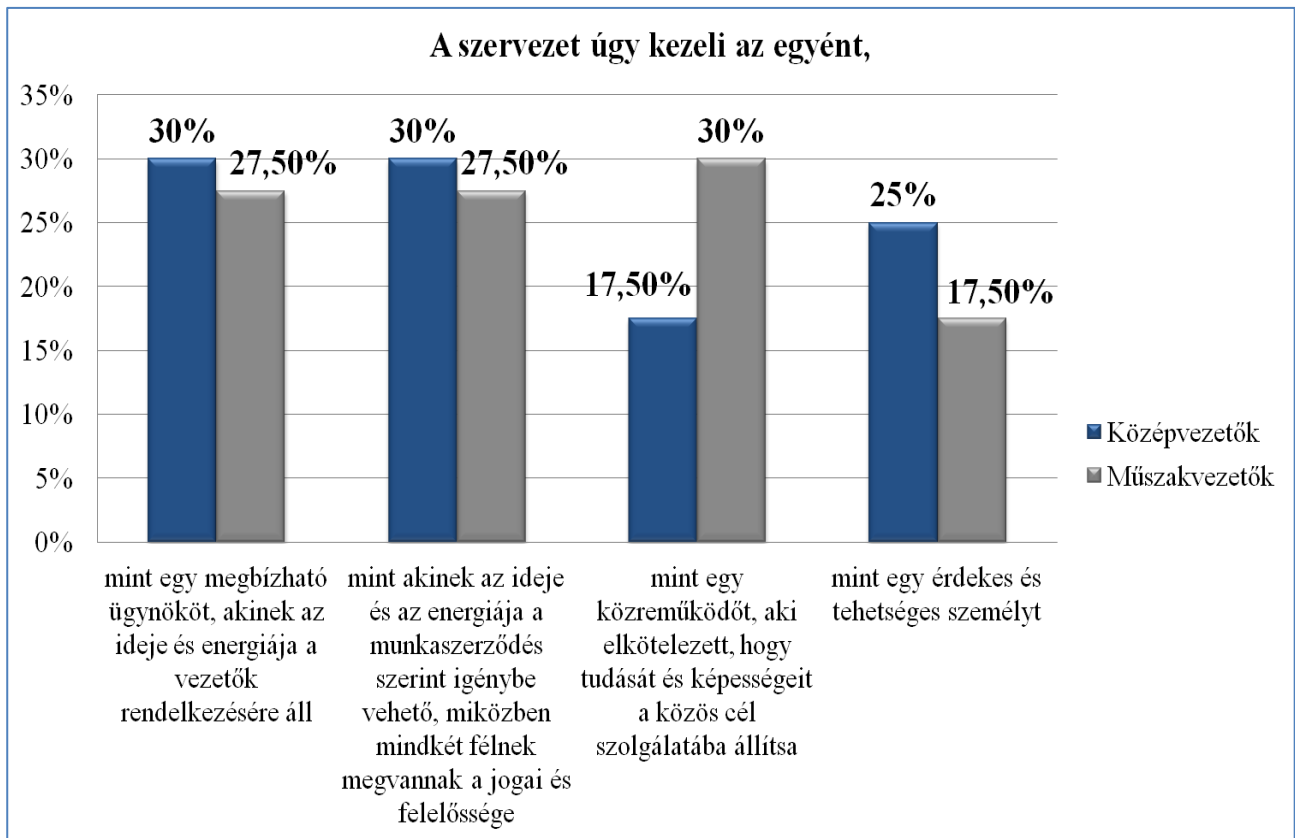


2. ábra: Közép- és műszakvezetők véleménye a jó beosztottról

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

A 2. ábra a két vizsgált vezetői réteg jó beosztottról alkotott véleményét mutatja be. A középvezetők véleménye szerint a jó beosztott „keményen dolgozik, lojális a főnökeihez, sokoldalú és megbízható”, míg a műszakvezetők véleménye szerint „motivált a feladatok legjobb teljesítésében, vannak elképzelései és javaslatai. A vezetést átengedi azoknak, akik nagyobb tapasztalatokkal vagy jobb képességekkel”. A középvezetők által második legfontosabbnak ítélt tulajdonsága a jó beosztottnak, hogy folyamatosan fejlődésre hajlandó, szívesen veszi a segítséget és másokra is odafigyel. A kapott értékekből kitűnik, hogy a középvezetők tehát azt várják el beosztottaiktól, azaz a műszakvezetőktől, hogy lojálisak legyenek és fogadják szívesen a segítséget. Azonban a műszakvezetők úgy vélekednek, hogy az a jó beosztott, aki a vezetést olyanoknak engedi át, akik nagyobb tapasztalattal és jobb képességekkel rendelkeznek. Itt azonosítható a második konfliktusforrás, ugyanis a műszakvezetők a legrégebben a cégnél dolgozó és a legnagyobb szakértelemmel bíró alkalmazottakból lettek kinevezve, míg a középvezetők a legtöbb esetben a vezetésre való alkalmasság alapján. Így a műszakvezetők nem érzik úgy, hogy át kellene engedni a vezetést a műszakvezetőknek, akik pedig nem tapasztalják az általuk elvárt lojalitást és segítség elfogadását.

2.3 Szervezet és egyén viszonya

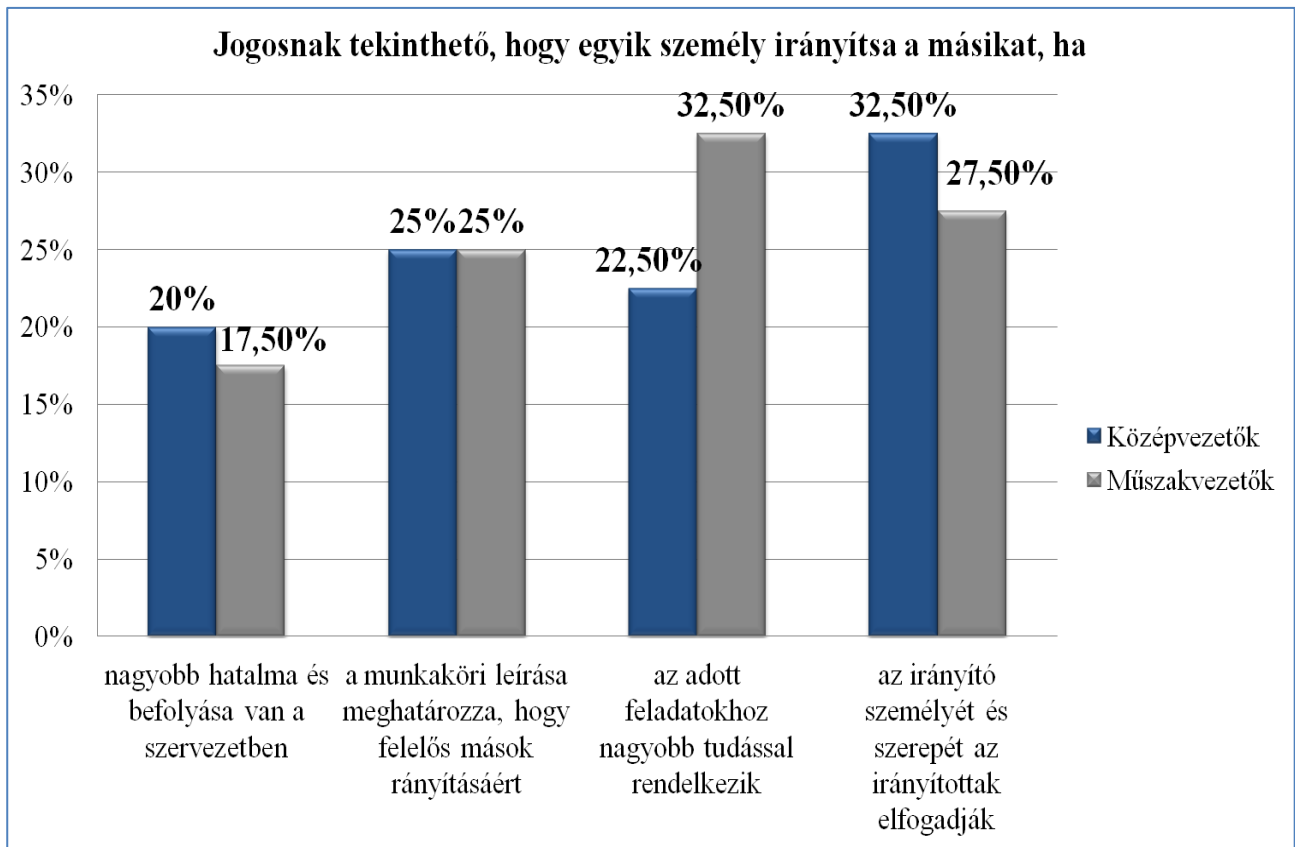


3. ábra: Közép- és műszakvezetők véleménye a szervezet és az egyén viszonyáról

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

A kérdőív következő dimenziója a szervezet és az egyén viszonyát vizsgálta. A 3. ábra a közép- és műszakvezetők véleményét mutatja be azzal kapcsolatban, hogy a szervezet hogyan kezeli az egyént. A középvezetők véleménye szerint a szervezet úgy kezeli az egyént, „mint egy megbízható ügynököt, akinek az ideje és energiája a vezetők rendelkezésére áll és mint akinek az ideje és az energiája a munkaszerződés szerint igénybe vehető, miközben mindkét félnek megvannak a jogai és felelőssége”. A műszakvezetők véleménye szerint ezzel szemben a szervezet úgy kezeli az egyént „mint egy közreműködőt, aki elkötelezett, hogy tudását és képességeit a közös cél szolgálatába állítsa”. Ebben az esetben is véleménykülönbség áll fenn, ami egy következő konfliktus lehetséges forrása. A középvezetők ugyanis úgy vélik, hogy a beosztottak ideje, energiája áll a vezetők rendelkezésére a munkaszerződés alapján. Ezzel szemben a műszakvezetők inkább úgy vélik, hogy a tudásuk és a képességeik állnak rendelkezésre.

2.4 Egymás irányítása

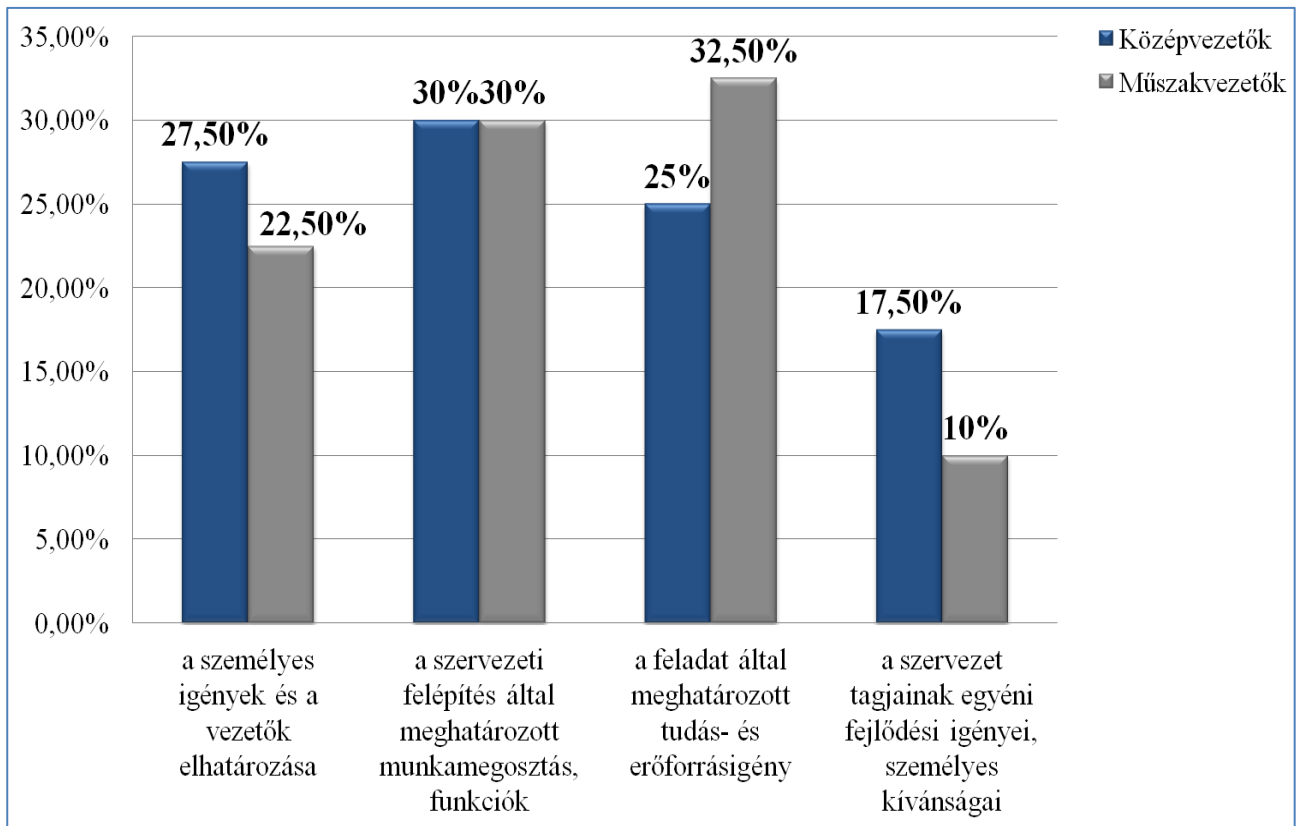


4. ábra: Közép- és műszakvezetők véleménye egymás irányításáról

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

A következő kérdésben azt vizsgáltam meg, hogy mikor tekinthető jogosnak a közép- és műszakvezetők véleménye szerint az, hogy az egyik ember irányítsa a másikat (4. ábra). A kapott eredmények alapján látható, hogy ugyanaz a véleménykülönbség áll fent, mint az előzőekben ugyanabból az okból. A középvezetők véleménye szerint akkor tekinthető jogosnak, ha „az irányító személyét és szerepét az irányítottak elfogadják”, míg a műszakvezetők véleménye szerint akkor jogos, hogyha az egyik ember irányítja a másikat, ha „az adott feladatokhoz nagyobb tudással rendelkezik”. Ebben az esetben is megmutatkozik, hogy míg a középvezetők a vezetői szerep elfogadását és a vezetői képességeket tartják fontosnak, addig a műszakvezetők a tudást.

2.5 A feladatkiadás alapja



5. ábra: Közép- és műszakvezetők véleménye a feladatkiadásról

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

Az 5. ábrán a közép- és műszakvezetők véleményét láthatjuk arról, hogy a vállalatuknál mi jelenti a feladatkiadás alapját. Míg a középvezetők úgy vélekednek, hogy „a szervezeti felépítés által meghatározott munkamegosztás, funkciók”, addig a műszakvezetők véleménye szerint „a feladat által meghatározott tudás- és erőforrásigény”. Ebben az esetben is ugyanazzal a véleménykülönbséggel találkozhatunk, mint az előző két dimenzió esetében, ami állandó konfliktusforrást jelent a két vezetői réteg között.

3. Javaslattétel

A kapott eredmények tükrében számos lehetőség adódik a fejlesztésre, problémák feloldására. Mivel a jelen kérdőív csak a jelen állapotot méri, ezért javasolnám a vállalat irányába további szervezeti kultúra vizsgálatok elvégzését, amelyek további dimenziókat, illetve a jövőállapotot is mérik (OCAI, Golbe kérdőívek). Javasolnám továbbá a felső vezetés bevonását is a vizsgálatokba, így a vállalatnál lévő három vezetői réteg eredményeit összehasonlítva objektívebb képet kaphatna a vállalat a fennálló problémákról.

További javaslataim közé tartozik a közép- és műszakvezetők között azonosított konfliktusforrásokra való megoldásként konfliktuskezelő tréningek tartása, vezetői tréningek tartása, amelyeken a helyzetfüggő vezetés elméletével megismerkedve a legmegfelelőbb vezetési stílus megtalálása történhetne minden szinten, illetve team munka tréning tartását, amely a jobb együttműködést és az egy csapatként való gondolkodást segíteni elő.

Összefoglalás

Tanulmányom célja az volt, hogy egy magyarországi vállalatnál megvizsgáljam a közép- és műszakvezetők szervezeti kultúra jelen állapotáról alkotott véleményét, annak érdekében, hogy azonosítsam azokat a főbb konfliktusforrásokat, melyek gátolják a szervezeti kultúraváltást. Ennek érdekében egy önkitöltős kérdőív segítségével öt témakörben mértem fel, hogy milyen véleménykülönbségek állnak fenn a két vezetői réteg között, majd a kapott eredményekre alapozva javaslatokat tettem a vállalat irányába.

Hivatkozások

- [1] Gy. Bakacsi (2004), *Szervezeti magatartás és vezetés*, KJK, Budapest, ISBN 973-7953-36-3
- [2] E. H. Schein (1989), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, ISBN 0783765053
- [3] P. Gagliardi (1986), *The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*, In: *Organization Studies* 7/2. 117-134. ISSN 1741-3044
- [4] R. L. Daft (2008), *Organization Theory and Design*. 10th edition. South-Western CENGAGE Learning, ISBN 978-0-324-59889-6
- [5] R. S. Bhagat, B. L. Kedia, L. M. Perez, K. S. Moustafa, (2004), *The Role of Subjective Culture in Organizations: Progress and Pitfalls Twenty Years Later*. In: B. J. Punnett, & O. Shenkar (Eds.), *Handbook for international management research*. 2nd edition, University of Michigan Press, Ann Arbor, 189-208. ISBN 0-472-06837-7
- [6] A. Matkó (2016), *Versenyképesség és szervezeti kultúra vizsgálata az észak-alföldi régió önkormányzatainál*. In: TAYLOR, *Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 2016/5. szám, pp. 87-97.
- [7] A. Matkó (2013), *A szervezeti kultúra és a vezetési tulajdonságok szerepe a regionális versenyképességben, az észak-alföldi régió önkormányzatainál*, PhD dolgozat