

A szervezeti (vállalati) kultúra kialakítása és szerepe a szervezetek minősítésénél. Javaslat egy általános szervezeti kultúra modellre

Forming of the organising (corporate) culture and it's role for their qualifying. Suggestion for a model of general organisational culture

Besides the hard elements of organisational strategy concluding the demands of 21st century and it's social-economic surroundings the soft elements have come to surface.

When evaluating organisations the cultural image has an important role.

The cultural image can have a substantial aspect in business connections, in investment and also in going public.

The aim of the study is to show a model that assists every company to form it's own corporate culture.

A XXI. század társadalmi-gazdasági környezetének elvárásait leképező szervezeti stratégia kemény (hard) elemei mellett mindinkább előtérbe kerülnek az ún. puha (soft) elemek, így – a stratégiát és a szervezeti működés egészét döntő módon megjelenítő – szervezeti kultúra elem.

A szervezetek megítélésénél a szervezetről alkotott összkép kialakításánál komoly tényezőként szerepel a szervezet értékrendje, kultúrjai, kultúrtevékenységei és az azokat szabályozó etikai normarendszer, vagyis összegezve a szervezet kultúrája.

A szervezeti kultúráról alkotott kép adott esetben fontos megítélési szempont lehet az üzleti kapcsolatokban, a befektetési elképzelésekben, vagy akár a tőzsdére vitel (going public) sikerében.

A szervezetek meghatározásánál talán a legjobb definíciót R. ACKOFF amerikai rendszerelméleti szakember adta, aki szerint „*a szervezet a társadalmi környezet deklarálta adott feladat megvalósítására létrehozott olyan rendszer, amelyben az egymással dinamikus viszonyban lévő emberi és tárgyi elemeket a vezetés által kitűzött cél (stratégia) és garantált rend (struktúra) tart össze*”. A szervezetek működését, értékteremtő, értékmegőrző tevékenységét, azok kultúráját mindig a társadalmi-gazdasági környezetük minősíti úgy, hogy azok mennyiben felelnek meg a környezet igényeinek, elvárásainak.

* BGF Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Nemzetközi Marketing és TQM Intézete Minőségmenedzsment Tanszék, főiskolai adjunktus, dr. univ.

A szervezeti működés és annak kultúrája középpontjában a megfelelő értékrendet hordozó érzelmi és értelmi meghatározottsággal rendelkező ember áll. Az ember a szervezeti rendszerek legfontosabb eleme, mivel egyrészt önként lép be a szervezetbe, remélve, hogy a szervezeti célokon keresztül a saját egyéni céljait (szükségleteinek a kielégítését) mind hatékonyabban tudja elérni; másrészt az ember a szervezetnek azon egyetlen eleme, amely a saját értékénél nagyobb értéket képes létrehozni. A tudásalapú társadalom kiépítése folyamán mind fontosabb szerepet kap a szellemi tőke, az azzal való gazdálkodás és nem lebecsülendő szempont a szervezeten belül a munkatársak megelégedettsége és hűsége, amelyek a szervezeti kultúra keretein belül definiálhatók, mint megjelenő kultúrtevékenységek és kultúrjavak.

A szervezeti kultúrát, mint stratégiai elemet, tehát a szervezet küldetésénél, jövőképénél és stratégiai célrendszerénél a szervezetek stratégiai menedzsmentjének kell kialakítania, ehhez a munkához a menedzsment, mint döntéselőkészítő koordinatív szervezetét a stratégiai controllerek munkáját is felhasználhatja. A stratégia és annak integráns részét képező szervezeti kultúra elem kialakításának fő lépéseit az *1. ábrán* mutatjuk be.

A szervezeti (vállalati) kultúra alapvetően három fő pilléren alapul, az egyik a szervezet elfogadott *értékrendje*, a másik a szervezet *minőségügyi* tevékenységének színvonala, a harmadik pillére pedig a működési *szervezettségi* szintje.

A kultúra fogalmának tisztázása után alapvetően ezen 3 fő pillért kívánjuk részletezni, majd befejezésül olyan szervezeti kultúra modellre kívánunk javaslatot tenni, amely bármely szervezet kultúrcéljainak kialakításánál viszonylag könnyen adaptálható.

A kultúra fogalma

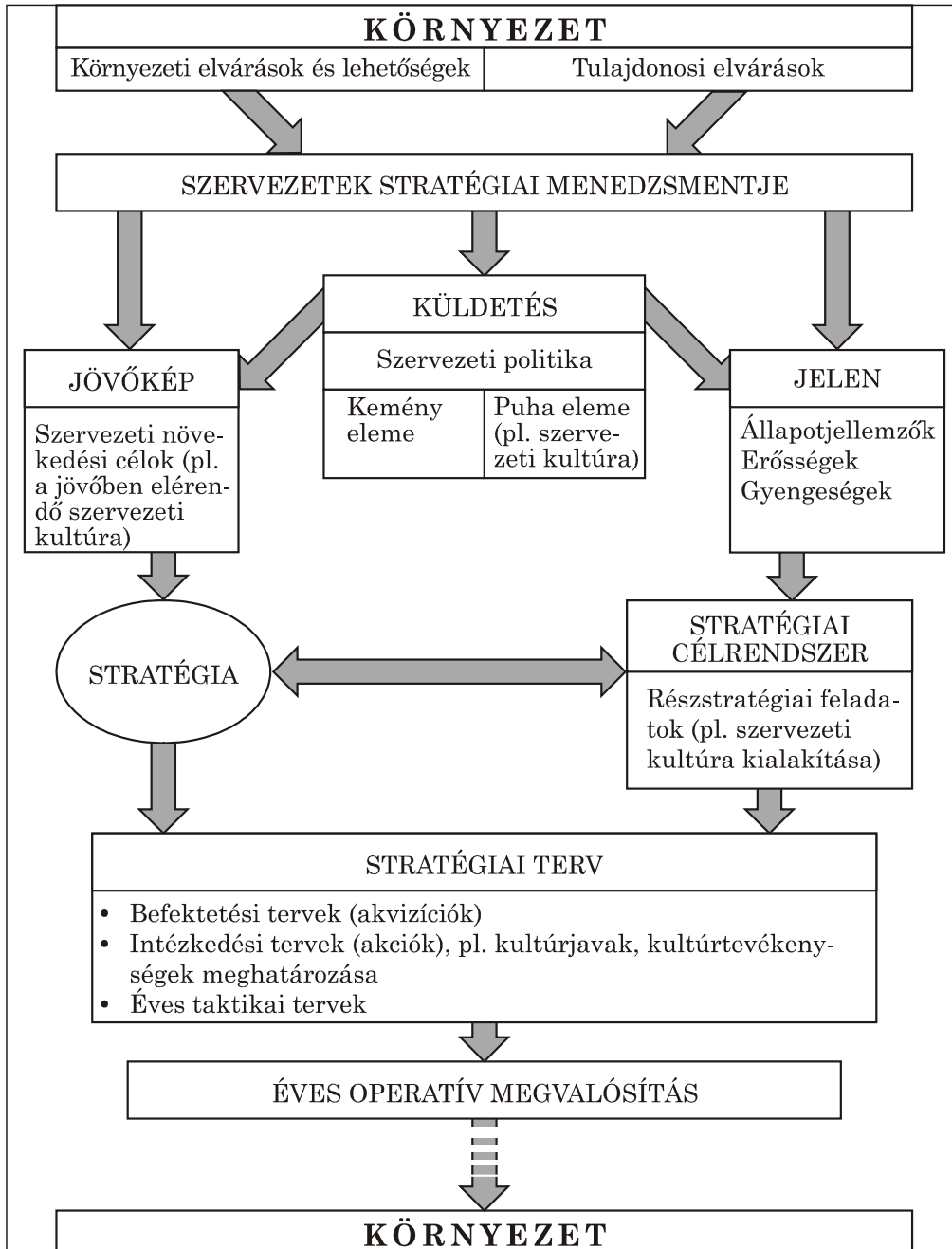
A kultúra fogalmának értelmezésére az irodalomban igen sok megközelítés található. Talán a leginkább közismert definíciót idézve: „A kultúra az emberiség által létrehozott anyagi és szellemi értékek összessége” (Magyar Értelmező Kéziszótár).

Tehát egy adott kor társadalmának eszmei, kulturális, technikai, gazdasági, erkölcsi értékeinek összessége (továbbíve az előző korok kultúrtevékenységének eredményeit); és mint ilyen meghatározza az adott társadalom igény-kielégítésének szintjét (lehetőségeit) és így az életének minőségét.

A kultúra mindig *kultúrjavak* (szellemi, humán, anyagi), *kultúrtevékenységek* és a *kultúrtermékek* (érték-hordozók) formájában jelenik meg.

A kultúrjavak és a kultúrtevékenységek alapja a társadalom *értékrendje* és az azt szabályozó erkölcsi, etikai normarendszer, valamint a *gazdálkodás* eredményeként megjelenő *anyagi tevékenységek* szakmai, minőségi színvonala, a gazdaság strukturáltsága.

A gazdasági tevékenységek érték-hordozói a *kultúrtermékek*.



1. ábra
Stratégia keretében a Szervezeti Kultúra elem kialakításának sémája

A szervezeti (vállalati) kultúra alappillérei

Csak az a szervezet (vállalat) működhet hosszú távon eredményesen, amely a stratégiájának „soft” elemeként kialakított szervezeti kultúrájában egyrészt az adott társadalmi környezet kultúrjai és kultúrtevékenységei mint uralkodó értékrend megjelennek, másrészt ezeket az értékeket megfelelő minőségi szinten és korszerű struktúrában valósítják meg.

A fenti tényezők együttes rendszere adja a szervezeti kultúra alapját.

- Az *értékrend* szűkebb értelmezésben – jelenleg – egy adott nemzet vagy a nemzetek által alkotott integrációs közösség (pl. az EU) igény-kielégítési szintjének erkölcsi normarendszere, szellemi kultúrjainak összessége. Itt általában az integrációs közösség értékrendje a meghatározó. (Az EU-hoz való csatlakozás idején ennek külön is döntő jelentősége van!) Tehát az EU-hoz való csatlakozásunk egyik fő feltétele kell, hogy legyen az integráció értékrendjéhez való igazodás úgy, hogy hazánk erkölcsi normarendszerének pozitívumait megőrizzük, megerősítsük.

Az EU szellemi értékjai a több ezer éves nyugati keresztény kultúra, a polgári hagyományok, valamint a mai modern liberális (globalizált) és szociális értékeinek ötvözete, mind szellemi, mind pedig gazdasági téren (példaként lehetne említeni a szabadságjogok széles körű érvényesítését vagy a korrupcióelleneséget stb.).

Természetesen ezen értékrendet mind a nemzeti etikai normarendszernek, mind pedig a hazai vállalatok szervezeti kultúrájának, annak kultúrjainak és kultúrtevékenységeinek fel kell vállalnia.

- A *minőségi szint* a szervezeti (vállalati) kultúra egyik fő alkotóeleme, meghatározó jellemzője. Köztudott, hogy a XXI. századunk fő társadalmi környezeti fogyasztói igénye, kulturális elvárása az életminőség állandó javítása, illetve az abból való részesedők körének folyamatos bővítése. (Az életminőség a társadalom környezeti (ökológiai), egészségügyi, vagyónvédelmi és a termék minőségének komplex rendszere.)

Az életminőség javítását alapvetően a gazdasági szervezetek minőségi munkavégzésével, valamint a szabványoknak megfelelő termékek piac által elfogadott minőségével lehet elérni. Jól fejezi ki ezt egy angol vállalat szlogenje a „Minőségi munka – Minőségi termék – Minőségi élet” szókapcsolatokkal.

A vállalatok, intézmények a környezet ezen kihívásának alapvetően a minőségirányítási rendszereik állandó fejlesztésével tudnak megfelelni. Ennek időbeli fokozatai a minőség szabályozást és felügyeletet felvállaló Minőségirányítási Rendszer, majd a Teljes körű Minőségirányítási Rendszer (TQM) és a harmadik fejlődési fokozatként a Vállalati Kiválóság (minőségügyi) irányítási rendszer (az EU-ban EFQM-modell!).

A minőségügy a szervezeti (vállalati) kultúrában kultúrjavakként (szellemi, humán és anyagi), kultúrtevékenységként és kultúrtermékeként is egyaránt megjelenik.

- A *szervezettségi és működési színvonal*. A szervezeti „környezet – stratégia – struktúra” triád folyamatos dinamikus összhangjának biztosításához elengedhetetlen feltétel egy olyan szervezeti struktúra kialakítása, fejlesztése, amely

megfelelő hatékonysággal tudja követni az összhang megvalósulását. Ennek strukturális feltételei a következők:

- ⇒ rugalmas szervezeti felépítés (pl. projektszervezet),
- ⇒ folyamatorientált vállalati struktúra kialakítása,
- ⇒ a controllingrendszer (stratégiai és operatív részrendszerekkel) tervezési, terv-tény eltérés-elemzési és információ-visszacsatolási tevékenységeinek (funkcióinak) folyamatos alkalmazása,
- ⇒ a minőségügy teljes körű felvállalása,
- ⇒ az információtechnológia (IT) alkalmazása,
- ⇒ az integrált vállalatirányítási rendszer alkalmazása,
- ⇒ a tudásalapú társadalom kialakításához a humán erőforrás menedzselésének és a szellemi tőkével való gazdálkodás kiemelt feladatként való kezelése, és végül
- ⇒ az operatív feladatok mellett a hosszú távú gazdálkodást is felvállaló, a környezeti változásokat kibernetikusan követő stratégiai menedzsment funkcionálása.

A felsorolt strukturális tényezők a minőségügyhöz hasonlóan a szervezeti (vállalati) kultúrában szellemi, humán és anyagi kultúrjavakként, kultúrtevékenységekként és kultúrtermékeként is megjelennek.

javaslat egy *Szervezeti (vállalati) Kultúra* modellre

Az előzőekben felsoroltakat figyelembe véve dr. VERESS GÁBOR professzor úr (Veszprémi Egyetem) irányításával végzett közös kutatómunka eredményeként sikerült egy olyan Szervezeti Kultúra modellt összeállítani, amelynek alapján a vállalatok, intézmények a maguk specifikumainak megfelelően összeállíthatják stratégiai szervezeti kultúrájukat. (L. melléklet.)

Ez megfelelő biztosíték lehet arra, hogy a szervezetekről alkotott viszonylag szubjektív megítéléseket és minősítéseket felválthassa egy objektívabb megközelítés.

1. melléklet

Szervezeti (vállalati) kultúra (modellstruktúra)*

I. A szervezeti (vállalati) kultúra főbb szellemi kultúrjai

- Szervezeti értékrend
- Társadalmi környezeti igény-kielégítésre épülő szervezeti politika és stratégiai célrendszer
- Szervezeti minőségkultúra színvonala és teljes körűsége
- Szervezet szabályozottságának (szervezettségének) szintje
- Szervezeti menedzsment irányítási filozófiája, annak jövőorientáltsága
- Szervezeti innovációs készsége és képessége
- Szervezetnek a társadalmi környezet által történő elismertsége

II. A szervezeti (vállalati) kultúra főbb humán kultúrjai

- Szervezetimenedzsment-rendszer szervezettsége és felkészültsége
- Dolgozók képzettségének, képességének és felelősségérzetének összhangja
- Munkahelyi légkör és a dolgozók megelégedettsége
- Humán erőforrás mennyiségi és minőségi szerkezete és felkészültsége
- Szellemi tőkével való gazdálkodás prioritása
- Kapcsolati tőke felhasználásának színvonala
- Állandó fejlődésre és képzésre való hajlandóság
- A vezető és a beosztott közötti viszony korszerűsége
- Érdekeltségi, motiválási rendszer kiépítettsége
- Értékrendhez kapcsolódó etikai (viselkedési) normarendszer tartalmi felépítése
- Folyamatos szervezetfejlesztésre való irányultság

III. A szervezeti (vállalati) kultúra főbb anyagi kultúrjai

- Szervezet értékteremtő folyamatainak szakmai színvonala és szervezettsége
- Szervezet folyamatstruktúra-modelljének kiépítettsége
- Szervezet információs rendszerének és annak informatikai támogatásának fejlettsége
- Szervezet minőségügyi rendszerének kiépítettsége
- Szervezet infrastruktúrájának fejlettsége
- Szervezet pénzügyi és anyagi erőforrásainak jövedelemtermelő képességei

* Forrás: Gyakorlati controlling című kézikönyv (szakmai szerkesztő: dr. Tóth Antal) 6/3.20-as fejezete, dr. Veress Gábor: „A szervezeti (vállalati) kultúra kialakításának elméleti alapjai és modellstruktúrája” (RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft., 1999 januárjától folyamatosan).

IV. A szervezeti (vállalati) kultúra főbb kultúrtevékenységei

- Szervezeti értékrend kötelező elvként való alkalmazása, mind a belső munkavégzés, mind a külső vevői, szállítói partnerkapcsolatoknál
- Etikai normarendszer kialakítása (pl. etikai kódex) és annak a gyakorlatban való érvényesítése
- Korszerű TQM alapú stratégiai menedzsment-rendszer kiépítése és működtetése:
 - ⇒ hosszú távú stratégiai gondolkodás alkalmazása a küldetés, a jövőkép és a stratégia kialakításával
 - ⇒ minőségügy teljes körű felvállalása
 - ⇒ társadalmi környezet igényeinek állandó kibernetikus követése és beépítése a szervezeti stratégiába
 - ⇒ controllingrendszer szabályozó és döntés-előkészítő szerepének felhasználása
- Tervezés és végrehajtás ellenőrzésének egységes rendszerként való kezelése
- Az IT (információtechnológia) eredményeinek alkalmazása a vevői (fogyasztói) kapcsolatok erősítésében
- Minőségirányítási rendszer funkcionáltatása és állandó fejlesztése
- Állandó fejlesztésre, fejlődésre, növekedésre való tervszerű törekvés
- Átgondolt szervezetfejlesztési akciók igénylése és végig vitele

V. A szervezeti (vállalati) kultúra főbb értékhozói

- Termékek (teljesítmények) magas szakmai színvonala és piaci eladhatósága
- Termékek minőségképesége
- Megbízható és hosszú távú partnerkapcsolatok (vevői-szállítói)
- Szervezetek hosszú távú jövedelmezőségét biztosító gazdálkodási és működési tevékenysége