

A vállalati kultúra, mint az Emberi Erőforrás Menedzsment része

2. rész
Zsoldos Benő

Bevezetés

A vállalati kultúra az új évezredben egyre fontosabb tényezővé válik, mivel a kultúra az egész vállalat működésére nagy hatással van. Ma már elismerten azt hirdetjük, hogy a vállalatok közötti különbséget az emberek hozzák létre. Ez az újkeletűnek tekinthető alapelv még jobban aláhúzza az Emberi Erőforrás Menedzsment (EEM) szükségességét, amivel számos korábbi tanulmányomban foglalkoztam [1., 2., 3.].

A kultúra a **mozgató ereje** a vállalat valamennyi dolgozójának. Ezáltal válnak az alkalmazottak a vállalathoz elkötelezetté és alkalmazkodnak az írott és íratlan szabályokhoz, amelyek meghatározzák a dolgozók magatartását, szemléletét, tevékenységüket. A siker, a „**Kiválóság**” **elérése (pl. Nemzeti Minőség Díj) a vállalati kultúrán alapszik.** Ha egy vállalat kiváló akar lenni, kultúráját kell átalakítani. Kérdés lehet, hogy a kultúra átalakításában milyen utat választunk.

A vállalati kultúra eltérő útjai

a./ Japán felfogás

A vállalati kultúra változtatásának egyik útja a japán modell lehet.

Japánban a vállalatban belüli magatartást alapvetően meghatározzák a társadalom alapértékei, mint pl. a társadalmi szolidaritás, az idősek tisztelete, tapasztalatuk, bölcsességük hasznosítása, valamint a nagyfokú munkaerőkölcs. A japán vállalati kultúra az alábbiakat támogatja:

- rangidősségen alapuló jövedelem biztosítása
- nagy súly helyezése a feladatok fontosságára
- fokozott odafigyelés az alkalmazottak kiválasztására és továbbképzésére
- a minőségközpontú szervezeti és vezetési rendszer.

A japán vállalati kultúra további jellemzői:

- nagyfokú emberközpontúság. Ez többek között azt jelenti, hogy szemben a feladatköri és strukturális beavatkozásokkal, a hangsúlyt az attitűd és a magatartás megváltoztatására helyezik.
- hosszútávú alkalmazás biztosítása
- kollektív felelősségre épülő döntéshozatal
- az erős társadalmi nyomás hatására általánosan elterjedt teljesítményösztönző rendszerek kialakítása
- a vezetői döntésbe vetett feltétlen bizalom és hit.

A japán szervezeti kultúra mögött a kínai konfuciusi elvek japán adaptálása áll, amely az egész társadalmat áthatja. Mint ismeretes, a konfuciusi tanok a Rend („Li”) eszméjét, vagyis a természeti, a pszichológiai és szociális rendhez való teljes alkalmazkodást hirdetik. A morális és társadalmi hanyatlás okát a rend hiányában, a tradíciók felbomlásában látják. Mindent elvet, ami ellentétben áll az általános érvényű erkölcsi normákkal. A konfuciusi tanok és a szervezeti kultúra párhuzama abban is megnyilvánul, hogy azt az életformát tartja egyedül tökéletesnek, amelyben a múlt mindig a jelen aktualitásával él tovább. Ez teljes összhangban van azzal a kultúra-meghatározással, amely szerint a kultúra olyan cselekedetek sorozatának eredménye, amelyeket előttünk mások hajtottak végre és amelyet saját cselekedeteink is formálnak.

b./ A német mentalitás

A német menedzserek erősebben hisznek abban, hogy a kreativitás a sikeres pályafutás egyik alapvető feltétele. Szerintük a sikeres vezető az az ember, aki a megfelelő személyes jellemzőkkel rendelkezik. A szervezetre úgy tekintenek, mint individuumok összehangolt hálójára, akik a megfelelő döntéseket szakmai hozzáértésük és tudásuk alapján hozzák meg.

c./ Különbségek a japán és a német vállalati kultúra között

A japán és a német kultúra gyakorlata között jelentős eltérést vehetünk észre. A japán irányzat az emberközpontú felfogása miatt közelebb áll a hazai vállalatvezetők mentalitásához. A németek innovációs tevékenységének a középpontjában a pénz és a technika áll. Az innováció a speciálisan képzett szakemberek feladata, a japánoknál minden alkalmazottnak a munkája. Példa erre, hogy a Toyota Motor vállalat dolgozói évente másfél millió javaslatot tesznek, amelyek 95%-a gyakorlati hasznosításra kerül. A német utasító és ellenőrző rendszerrel szemben a japán gyakorlat az érintett dolgozók teljeskörű bevonása a feladatok megoldásába. Amíg a japán vezetés informáló, addig a német utasító jellegű. Ebből következik, hogy az irányítási rendszer a németeknél döntően felülről lefelé (kemény vezetés), a japánoknál alulról felfelé irányuló. A japán munkacsoportok autonómiájára jellemző, hogy a Minőségi Körök (QC) maguk választják meg a feladatokat és nem tartanak igényt a közép- vagy felsővezetés irányítására. Ily módon tehát a vállalat minden szervezeti egységében egy saját mozgató erő van (QC), amely felső irányítás nélkül javítja, fejleszti saját folyamatát.

Amíg a német kultúrában az egyéni önmegvalósítás a cél, addig a japán gyakorlat döntően a csoport eredményére ösztönöz. A német vállalati kultúrát az egyéni kreativitás támogatása, a japán utat a csapatmunkában kialakult és fejlődő kollektív kreativitás elősegítése jellemzi.

c./ Brit vélemény

A brit menedzserek a kommunikációt nem értékelik olyan magasra, mint a japán vagy francia kollégáik. A vállalaton belüli cselekvésekre szubjektív és interperszonális nézőpontból tekintenek. Annyiban azonosak a német felfogással, hogy a szervezetre elsődlegesen ők is mint individuumok közötti kapcsolatok hálójára tekintenek, amely hálóban úgy lehet a dolgokat elérni, ha a munkatársak egymást tárgyalásokon és megegyezéseken keresztül befolyásolják. Véleményük szerint az egyén sikeres pályafutásának nélkülözhetetlen feltétele a megfelelő imázs kialakításának képessége, illetve, hogy az egyén fel tudja hívni a figyelmet cselekedeteire.

d./ A franciák álláspontja

A francia menedzserek az előzőektől abban különböznek, hogy a szervezetet hatalmi hálóknak képzik, amelyben az irányításhoz és az ellenőrzéshez szükséges hatalom kiterjedtsége, mértéke a hierarchiában elfoglalt helytől függ. A szervezetet különböző hatalmi szintek piramisának tekintik. A siker különösen fontos összetevőjének a hatalmi viszonyok hatékony kezelését és a rendszer e szerinti működtetését tartják.

Vállalati kultúra és a vezetők

A vállalati működés során nemcsak az a fontos, hogy mit teszünk, legalább annyira fontos az is, hogy hogyan. A kultúra szempontjából elengedhetetlen, hogy a vezető példakép legyen a munkatársai számára.

A kérdés itt az, hogy milyen legyen a vezető. A vezetőtől elvárt néhány fontosabb személyiségjegyet ismertet az **1. táblázat**. Tevékenységük során az alábbiakban felsorolt néhány alapelv szem előtt tartására, illetőleg teljesülésére kell törekedniük:

- A vezetés intelligencia, hitelesség, emberség, bátorság és fegyelem együttese
- A vezetők segítőként állnak azon munkatársak mellett, akikkel együtt dolgoznak. A dolgozókat partnerként kezelik, velük udvariasak, megértők és együttműködők.
- A vezetők aktívan bekapcsolódnak a folyamatokba, minthogy csak így tudnak segíteni munkatársaiknak a javításra irányuló törekvéseikben
- Gondoskodnak arról, hogy minden munkatárs ismerje egyéni szerepét a vállalati célok, programok, feladatok megvalósításában,
- A vezetők bizalmat keltenek, mivel mindenkiből a lehető legjobbat hozzák ki és személyes fejlődésre buzdítanak,
- A vezetők tudjanak köszönetet mondani, akár anyagi, vagy erkölcsi ösztönzésről van szó. Ha az elvárások maradéktalanul teljesülnek és a kitüntető elismerést elmulasztjuk, úgy ez olyan üzenetet közvetít, hogy nem az a megfelelő út a munkahelyi sikerhez, a lehetséges előmenetelhez. Az alkalmazottak ugyanis gondosab-

A vezető személyiségjegyei

Új vezetőket nevel ki maga körül

Tudja mikor kell oktatni és mikor ítélni

Elhárítja az akadályokat, hogy a munka örömet szerezhesen

Megérti a lehetséges eltéréseket

Munkálkodik a folyamatok javításán

Bizalmat gerjeszt

Megbocsátja a hibákat

Odafigyel

Szüntelenül gyarapítja általános és szakmai műveltségét

1. táblázat

ban figyelik a menedzsment igazi szándékát, mint ahogyan azt a vezetők gondolják.

• A vezetők elkötelezettek. Az elkötelezettség többféle módon nyilvánulhat meg, de döntő az, amit a vezetők tesznek, bár nem közömbös az sem, amit mondanak.

Vannak vezetők, akik feletteseiknek fennen hangoztatják elkötelezettségüket, miközben megfelelnek annak tartalmáról. Az időszakos fellángolás helyett, az elkötelezettség folyamatos fenntartására kell törekedniük.

• A dolgozók széleskörű bevonása is vezetői feladat. Ehhez az szükséges, hogy a dolgozók a./, **felsorakozzanak**” a stratégiai célok megvalósítására,

b./ **teljesítőkéességük** az oktatás, továbbképzés révén megfelelő szintű legyen,

c./ a dolgozókkal való párbeszéd révén megeremlődjék a **kölcsönös bizalom** a vezetők és a dolgozók között.

• A vezetők lehetőleg gyakran, személyesen is találkozzanak a dolgozókkal, ne csak az elektronikus közvetítés útján. Meggyőződésüknek kell lenni, hogy a személyes kontaktust nem pótolja sem az Internet, sem más írott publikálás (körlevél, faliújság, üzemi lap stb.).

• a vezetők nagyobb hatáskörrel ruháznak fel, betanítanak és általában törődnek az emberekkel. Ez utóbbi, sok minden más mellett azt is jelenti, hogy szinte nap mint nap megkérdőjelezzik a status quo-t, ami a folyamatok szüntelen javításához vezet.

Vállalati kultúrátípusok

A kultúra és a szervezeti felépítés összekapcsolása szempontjából négyféle kultúrátípust határoztak meg:

1./ Hatalmi kultúra

Az ilyen vállalati szervezetben kisszámú, magas beosztású vezető dolgozik, akik nagy hatalmat gyakorolnak utasítások formájában. Ők úgy gondolják, hogy az erős és határozott vezetői álláspont mozdítja előre a szervezeti érdekeket.

2./ Szerepkultúra

Az ezt követő vállalatok esetében kiemelt szerepe van a bürokratikus eljárás módoknak, mint például a szabályoknak, előírásoknak és a világosan körülírt szerepeknek. A dolgozóknak azt a szöveggönyv szerinti szerepet kell eljátszaniuk saját gondolataik felhasználása nélkül, amelyet a „rendező” kiosztott rájuk. Gondoljunk itt az ISO eljárási- és munkautasítások bürokratikus szabályozására, amelynek szorításából, a rugalmatlan működés miatt ma már a hazai vállalatok nagy része kimenekült, ezzel nagyobb teret engedve a TQM elveken alapuló eljárásnak, nevezetesen a dolgozók széleskörű bevonásának, döntési ügyekben is megvalósuló felhatalmazásának. Ennek eredményeképpen a vállalati szerepkultúra a korábbi évekhez képest jelentősen meggyengült.

3./ Támogató kultúra

Akkor beszélünk erről a kultúrátípusról, ha a dolgozók mögött csoport- vagy közösségi támogatás áll, amely a közös értékek kialakulását segíti elő. Ennek jellemzője lehet a Hullámműgyár példája, ahol a dolgozók zöme csapatokban szerveződik. A csapatmunka lehetőséget ad ugyanis a dolgozóknak a javító, fejlesztő elképzeléseik érvényesítésére. Ide tartoznak azok a dolgozói fórumok is, ahol a munkatársak hangot és nyomtatékot adhatnak a vállalati kultúra javítását célzó elképzeléseiknek.

4./ Az elért eredmények kultúrája

A vállalati légkör az önkifejezést és a függetlenségért folytatott küzdelmet ösztönzi úgy, hogy a hangsúly a sikeren és az elért eredményen

van. Ez úgy értendő, hogy a vállalat a dolgozók felhatalmazását, autonóm csapatok létrehozását és működtetését, az egyéni karrier törekvéseket addig támogatja, amíg ezek hozzájárulnak a vállalati eredmények pozitív alakulásában észrevehető.

A fentiekben ismertetett tipológiát egyes kutatók azzal módosítják, hogy az első kettőt elismerve, harmadik kategóriaként a „Feladatkulturát” jelölik meg. Ennek egyik megnyilvánulása például a tudás és az ismeretek kiaknázása a csapatmunka révén. Negyedik kategóriaként pedig a „Személykulturát” hangoztatják, amelynek jellemzője, hogy a feladatok kijelölése során a dolgozók egyéni igényeit és rátermettségét veszik figyelembe.

A kultúra koordinációja

Azt tartják, hogy minden kísérlet, amelyet a kultúra egységesítésére teszünk, kudarcra van ítélve. Ami termékeny lehet, az a szervezetben működő **szubkulturák harmonizálása** oly módon, hogy azok inkább egymás mellett, semmint egymás ellen működjenek. A szervezet alapértékeit természetesen nem kell koordinálni.

A koordinációval áthidalhatjuk a dolgozók különböző csoportjai között meglévő kulturális különbséget.

A különbségeket ne hátrányként, hanem erőforrásként értelmezzük és azzal próbáljuk megmagyarázni, hogy azért cselekszenek egy adott módon, mert a múltbéli fejlődés során az bizonyult a legjobbnak vagy a legkevésbé bonyolultnak számukra.

Szervezeti magatartás és kultúra

A szervezetek magatartásuk szerint három csoportba sorolhatók:

1./ Védelmező szervezetek

A fő célkitűzés a termék és/vagy a szolgáltatás stabil piaci pozíciójának biztosítása és megtartása. Jellemzője ezeknek a szervezeteknek, hogy a tervezés, az irányítás központosított. A vezetők a hatékonyság és a költségcsökkentés tekintetében elkötelezettek.

2./ Támadó szervezetek

Az új termékek kifejlesztésére és a piaci lehetőségek maximális kiaknázására törekednek, ezért a hangsúly a rugalmasságon, a kreativitáson van.

3./ Analitikus szervezetek

Nagy figyelmet szentelnek a kutatásnak és fejlesztésnek, valamint a szervezet biztos, de nem ugrásszerű növekedésének. A piacvezetés helyett a piackövetés a jellemző.

A fent említett kultúrátípusok bármelyike előfordulhat a tárgyalt szervezetekben. A különböző elképzelések és attitűdök összeegyeztethetők a különböző szervezeti kultúrákkal. Az elérendő vállalati siker érdekében azonban az is fontos, hogy a struktúra, a stratégia és a kultúra egymással harmonizáljon és összeolvadjon.

A kultúra változásának jellemzői

a./ A szubkulturák harmonizálása

A szervezeti kultúrát először meg kell értenünk a változtatás és az alkalmazottak bevonása előtt. Más szóval először a jelenlegi kultúrát kell meghatározni, majd ezt követően kísérhetjük megváltoztatni a kultúrát a vezetésen, az alkalmazottak bevonásán és felhatalmazásán keresztül. A kultúra feltérképezése után gondolhatunk csak a következő fázisra, a kultúra módosítására, fejlesztésére, amely magában foglalja a különböző szubkulturák olyan harmonizálását, hogy azok egymás számára kölcsönösen hasznosak legyenek. Példaként említhetem a termelésben és az értékesítésben dolgozók, vagy a konstrukciós tervezők és a gyártásban résztvevők előítéleteinek, vélt vagy valós érdekkellentéteinek, gondolkodásmódbeli, emberi értékekről alkotott véleményeltéréseinek megszüntetését, akarati és tevélegesen megnyilvánulásaik harmonizálását a munkahelyi közérzetük javára és a vállalat eredményessége érdekében.

b./ A változások igényelte rugalmasság

A szubkulturák harmonizálásán túl figyelembe kell venni, hogy egy globálisan működő szervezet ki van téve a hazai és külföldi gazdaság változásainak, növekedésének vagy visszaesésének. Egy vállalat-

nak a vezető szerepe megtartása érdekében olyan szervezetre van szüksége, amely akár néhány héten belül képes **taktikát változtatni**. Ehhez pedig esetleg meg nem lévő tulajdonságokat kell a szervezetbe beépíteni, vagy a gyenge lábakon álló tulajdonságokat erősíteni. Ez nagyon komoly feladat, mert a folyamatos változások közepette úgy kell megtanulni túlélni a nehézségeket, hogy a munkakerő továbbképzése, a kulcsfontosságú munkatársak megtartása továbbra is biztosítva legyen, valamint a dolgozók, a vevők, a vállalat gazdasági szükségletei megfelelő szinten kielégítést nyerjenek.

c./ A kultúra változásának időigénye

A kultúra változása hosszú időt vehet igénybe. A *Thatcher* asszony által irányított széleskörű kultúraváltáshoz hat-hét évre volt szükség. Ha a brit kultúraváltás ilyen gyorsan végbe mehetett, akkor nem meglepő, hogy egy nagy vállalat esetében sem szükséges három évnél több a kultúra változásához.

d./ A kultúraváltozás személyi feltétele

Szakértők egy része azt állítja, hogy a kultúra megváltoztatása egy **karizmatikus személyiség** létét igényli. Erre válaszképpen mások úgy vélik, hogy egy karizmatikus személyiség előidézhet hirtelen kulturális változást, de az adott személy távozásával a kultúra visszatérhet eredeti állapotába. Tartós kulturális változások eléréséhez tehát nem feltétlenül szükséges egy karizmatikus személyiség, sokkal inkább olyasvalaki, aki tisztában van a meglévő vállalati kultúrával és aki tudja, hogy mely folyamatokat és struktúrákat kell módosítani ahhoz, hogy a kívánt kultúra elérhető legyen.

Összefoglalás

Az eddigiek összefoglalásaként álljon itt egy japán példa.

A Matsushita cég továbbképző Akadémiájára a jelentkező évi ötezer legjobb diplomás közül százan kerülnek felvételre. Az első évben Zen hittannal ismerkednek meg és imádságokat tanulnak. A második évben a Harvard vagy a Henley MBA teljes módszertanát sajátítják el. A harmadik évben oda mennek és azt csinálnak a világban egy teljes évig, amit csak akarnak. Kutathatnak egy

partikuláris problémát, bárhová elmehetnek tanulni, nemzetközi konferenciák sorozatán vehetnek részt, vagy amihez kedvük van. Végül a negyedik évben mind a százan összegyűlnek és egy teljes esztendeig egyetlen kérdésről beszélnek: „Mihez kezdjünk ezzel a tudás- és információ-mennyiséggel?” Így képzik ki azokat, akik sok tekintetben majd a világ elsői lesznek. Teljes – lelki, fizikai, szellemi és pszichológiai – személyiségük egyesül azzal, amit csinálnak, vagyis teljes fizikai, lelki és szellemi felkészülésükkel az adott vállalat legjobbá tételére fókuszálnak.

Elképzelhető, hogy milyen potenciális szellemi erő szabadulna fel, ha egy nagy vállalat vezetőinek és netán minden dolgozójának kreativitását, alkotó ötleteit, elengedett fantáziájukból származó javaslataikat a vállalat sikere érdekében felhasználnánk. Ennek szolgálatára megváltoztatott vállalati kultúra széles perspektívát nyithat. Fel kell hagyni azzal a mítosszal, hogy a kultúra valami ködös terület. A szervezeti kultúra ugyanis holisztikus és változásra képes lehetőségeket nyújt az egyéneknek és a vállalatoknak egyaránt.

Irodalom

- 1./ *Zsoldos B.*: A vállalati kultúra, mint az Emberi Erőforrás Menedzsment része 1. rész Papíripar 48. 2. sz. 79 – 84 old., 2004.
- 2./ *Zsoldos B.*: Az emberközpontú minőségirányítás 1. rész Kézirat; Dunapack Rt. Hullámtermékgyár 1998. május 9.
- 3./ *Zsoldos Benő.*: Az emberközpontú minőségirányítás 2. rész Kézirat; Dunapack Rt. Hullámtermékgyár 1998. május 15
- 4./ *Zsoldos B.*: A vezetők szerepe és feladatai a TQM elvű vállalatirányításban Papíripar 45. 5. sz.187-181 o. 2001
- 5./ *Zsoldos B.*: Milyenek tartotok engem? (Mitaren) Felmérés és kísérlet a csoportösszetartó erő növelésére Papíripar 44. 4. sz. 146-152 o. 2002
- 6./ *Boros A., Zsoldos B.*: A TQM elméleti és gyakorlati kérdései Papíripar 32. 5. sz. 172-177 o. 1998
- 7./ *Zsoldos B.*: Nemzeti Minőség Díj győztesek konferenciája Papíripar 41. 5. sz. 209 – 210 1997