



# MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK, SOKSZÍNŰ VÁLASZOK

Number 3



2018



18  57

**BGE**

**Online folyóirat**

**Szerkesztette:**

**VÁGÁNY Judit Bernadett, PhD - FENYVESI Éva, PhD**

**Borító: FLOW PR**

**Kiadja:**

**Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi, Vendéglátóipari  
és Idegenforgalmi Kar, Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály**

**Felelős kiadó:**

**FENYVESI Éva, PhD**

**a Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály vezetője**

**ISSN 2630-886X**

**2018.**

**A VÁLLALATI KULTÚRA INNOVATÍV LEHETŐSÉGEI  
ZALA MEGYÉBEN**

**INNOVATIVE OPPORTUNITIES FOR  
CORPORATE CULTURE IN ZALA COUNTY**

**PÉTER Erzsébet**

**Kulcsszavak:** *trend változás, vállalati kultúra, lean menedzsment*

**Keywords:** *trend change, corporate culture, lean management*

**JEL kód:** *M14*

## ÖSSZEFOGLALÓ

*A népesség hazánkban az 1980-as évek eleje óta folyamatosan csökken az egyre alacsonyabb születési arány és az egyre magasabb mortalitási ráta következtében. Az egészséges szervezeti modell gyakorlatban is átültethető elemeket tartalmaz. Egy intézmény gazdasági szükségleteit, a munkatársak kötődését és elégedettségét, valamint a vevői elégedettséget hozza összhangba. A lean menedzsmentet többen vizsgálták már az egészségügyi szolgáltatóknál, valamint az autógyártás és az ipar egyéb területein, a vizsgálatom abban újszerű, hogy főként a kis-és közepes vállalkozások, illetve intézmények esetén von párhuzamot a vállalati kultúra eszközei, a belső szervezeti felépítés, illetve az azt kiszolgáló humánerőforrás szervezetének „egészséges működése” között. Az empirikus kutatás a Zala megyei lakosság bevonásával vizsgálja, hogyan alakul a munkáltatók által nyújtott tevékenység és milyen hatással van a munkavállalóra. A lean menedzsment eszközei mennyire ültethetők át a gyakorlatban, a vezető típusa mennyire meghatározó és az elismerés fajtája hogyan hat a munkavállaló egészségére és motiváltására. Az empirikus kutatás helyszíne Zala megye, ahol a kvantitatív kutatáson belül kérdőíves vizsgálat készült. Mintasokaság 508 fő volt, amelynek 49%-a férfi és 51%-a nő. A felmérés nemenként volt reprezentatív az aktív munkavállalók körében a megyére elosztva. A lean menedzsment és az egészségfejlesztés kapcsolata újszerű megvilágításba helyezi a vállalati kultúra szintek hatékonyságát. A probléma abból adódhat, hogy a lean menedzsmentet támogató szervezeti kultúra meglehetősen távol esik az egyes intézmények, illetve kis-és közép vállalkozások hierarchikus és feudálisztikus kultúrájától. A vezetői magatartás ez esetben folyamatszempéletű a döntéshozásban és a problémamegoldásban, példamutató, célokat közvetíti a dolgozók bevonásával, akiket partnerként kezel. A tudásátadás fontos elemei között szerepel a gyökér okok feltárása, önkritika, a veszteségek minimalizálása, kétirányú nyitott kommunikációs csatornák, rendszeres innováció és tudásmegosztás.*

## SUMMARY

*The population in our country has been steadily decreasing since the early 1980s due to the decreasing birth rate and the increasing mortality rate. The healthy organizational model also includes elements that can be put into practice. It brings together the economic needs of an institution, the commitment and satisfaction of its employees, and customer satisfaction. Lean management has been studied by healthcare providers, car manufacturers and other industries. My research is novel because it draws parallel between the tools of corporate culture, the internal organizational structure and the "healthy operation" of a human resource organization serving it in the case of small and medium-sized businesses and institutions. The empirical research involves how the activity provided by employers develops and what impacts affect the employee by including the population in Zala County. My research examines the extent to which lean management tools can be implanted in practice, how dominant the type of leader is and how the type of recognition affects the health and motivation of the employee. The empirical research took place in Zala County, where a quantitative research was performed using questionnaires. The sample population that we calculated involved 508 people, of which 49% were male and 51% female. The survey represented the active workers in the county by gender. The relation between lean management and health promotion throws new light on the efficiency of corporate culture levels. The problem may arise from the fact that the organizational culture in lean management is far from having feudalistic hierarchy and culture, unlike several institutions and small and medium-sized enterprises.*

*In this case, the behaviour of the management is process-oriented in decision-making and problem-solving, it sets goals involving the workers, who are treated as partners. Important elements in the transfer of knowledge include the exploration of the root causes, self-criticism, efforts to minimise losses, two-way communication channels, systematic innovation and knowledge sharing.*

## **BEVEZETÉS**

A menedzsmentelméletek évszázadokig „kultúra mentesek” voltak. A 19. század második felétől kezdtek a kultúrára úgy tekinteni, mint a gazdaság szempontjából fontos tényezőre, sőt az 1980-as éveket a „kultúra évtizedének” nevezik (CAMERON – QUINN, 2006).

Az elmúlt években egyre nagyobb érdeklődés mutatkozott a regionális kutatók részéről is (RECHNITZER – LENGYEL, 2004; NÉMETH, 2012, 2017) aziránt, hogy a kultúra milyen szerepet tölt be a gazdaság vitalitásában, valamint a régió gazdasági innovációjának dinamikájában (GERTLER 2004; TURA – HARMAAKORPI, 2005). Számos olyan cég él és virul Magyarországon, amelyekben a nem kívánatos védekező stílusú kultúra a meghatározó. Sikereik titka nem a kulturális sajátosságokban keresendő, hanem például az erős márkanevben vagy az életképes eladási stratégiában (FRAJNA PILLER, 2018). Az interperszonális kapcsolatok nem gyakoriak a munkahelyeken elsősorban a bizonytalanság elkerülése miatt.

Számos külföldi tulajdonú cégnél a menedzsment és a kulcsfontosságú területeken dolgozó személyzet a régióból származik. Ha az emberek azonos régióban és azonos iskolarendszerben nőnek fel, akkor azonos regionális mentalitásuk alakul ki. Ez a kulturálisan megalapozott regionális mentalitás olyan területeken nyilvánul meg, mint például a kommunikációs stílus, a pénzhez való attitűd, a munkaetika (MALOTA - MITEV 2013, MALOTA - TÓTH 2015a; MALOTA - TÓTH 2015b). A regionális hagyományokban szocializálódott emberek behozzák a vállalatukba hagyományos értékrendjüket. Ez esetben beszélhetünk a „személyzet, mint szállítójármű” jelenségéről (DÖRHÖFER ET AL., 2007).

A munka világában időnként számolni kell azzal, hogy a szervezet új tulajdonosa a korábban már megszokotthoz képest eltérő szervezeti kultúra elemeket hoz az anyaországból, vagy a korábbi működésének területéről. Ennek beépülése a meglévő gyakorlatba történhet konfrontáció nélkül, de gyakran válhat konfliktus forrássá. A szakirodalmak a kultúrák találkozásának általában négy, gyakran előforduló változatát tárgyalják. Az „integráció” során rendszerint gond nélkül történik a két kultúra találkozása, sőt gyakran egy, mindkét fél számára elfogadható, harmadik kultúraváltozat születik.

KARÁCSONYI (2006) kutatása megkísérli feltárni, hogy a magyar szervezetek besorolhatók-e olyan kisebb csoportokba, amelyek jól megragadható, homogén szervezeti kultúrával rendelkeznek. A kutatás során a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) kutatási módszerére építve többváltozós statisztikai eljárások segítségével három szervezeti kultúra klasztert sikerült elhatárolni. A három klaszter vállalatai szignifikánsan

különböznek a legtöbb szervezeti kultúra változó mentén. A klaszterek elnevezésével (piacorientáltak, közszolgálatiak, tradicionálisak) a szervezeti kultúrájuk jellegzetességeit, a klaszterek vállalatának iparág béli hovatartozását és a vállalatok múltját próbálva érzékeltetni. A három klaszter vállalatai jellegzetesen eltérő szervezeti kultúrával rendelkeznek. A piacorientáltak esetében kiemelkedik a teljesítmény- és jövőorientáltság, a nemi szerepek közötti differenciálás, a rámenősség. Magas a jövőorientáció, a klaszterek tagjai büszkék arra, hogy az adott szervezetekhez tartoznak (csoport kollektívizmus). A piacorientáltak rendelkeznek a legkollektivistikusabb szervezeti kultúrával. A közszolgálatiak esetében a szervezeti kultúra változók értékei leggyakrabban a másik két klaszter értékei között helyezkednek el. A legmagasabb a csoport kollektívizmus értéke. A klaszter vállalatai képviselik a legfemininebb kultúrát, és ők differenciálnak legkevésbé a nemi szerepek között. A tradicionálisak esetében a legmarkánsabban a nagy hatalmi távolság jelenik meg. A klaszter vállalatai közepesen jövőorientáltak, ugyanakkor a teljesítményorientáció relatíve alacsony. A tradicionálisak képviselik a legindividualistább kultúrát.

A siker elengedhetetlen feltétele a közös értékrendszer, vagy a fölrendelt célok, amikben az emberek hisznek, és amiket hűségesen szolgálnak. Egy hatékony szervezeti kultúrában jó munkahelyi légkör uralkodik, melyet alapvetően a szervezeti tagok egymáshoz való viszonya határoz meg.

Az ideális munkahelyi légkört az egyenrangú munkatársi kapcsolatok, együttműködő magatartás, vezető és beosztottak közötti jó kapcsolat, egymást támogató, segítő egyének, a szabad információáramlás és a következetesség jellemzik (GÁL et al., 2017).

A versenyképesség lényegére, a vállalat termelékenységére nagy hatással vannak a vállalaton belüli, főleg a vállalati menedzsment és a vállalati kultúratényezők. BAKSI (2016) kutatásának célja megvizsgálni a kis- és középvállalkozások vállalati kultúra tényezőit, amelyeket meghatározói a hatékony működésnek, majd ezek alapján javaslatot tenni a versenyképesség növeléséhez hozzájáruló kultúrafejlesztésre. A kkv szektornak tehát jelentős szerepe van a makrogazdaságban. Ahhoz, hogy ezt a pozíciójukat meg tudják őrizni és versenyképesek maradjanak hatékony működésre van szükségük. Ennek elérésében kulcsfontosságú szereppel bír a szervezeti kultúra, amely a dolgozók eredményes munkavégzésének meghatározója.

### **Az empirikus kutatáshoz köthető menedzsment szemléletek csoportosítása**

A kis- és középvállalkozások kultúráját meghatározó tényezők közül nagyon fontos a menedzsment szerepe, ami a munkahelyi légkört érintően kulcsfontosságú. Ők azok, akik jó példával tudnak szolgálni a többi munkavállaló felé, illetve feladatuk felismerni és megakadályozni a kialakuló negatív tendenciákat. Ezáltal megállapítható, hogy a szervezetben hosszú időn keresztül fennálló problémák forrását a menedzsmentben kell keresni. Az ő példamutatásuk és kellő odafigyelésük nélkül a dolgozóktól sem várható el olyan alapvető viselkedési minták, mint a hatékony gazdálkodás a szervezet erőforrásaival, a költségsökkenés vagy a

folyamatok és technológiák tökéletesítése. A dolgozók bevonása és felhatalmazása is nagyon fontos tényező. A fejlesztések és bármiféle változás megvalósítása nem elképzelhető a dolgozók tudásának kihasználása nélkül. Ők azok, akik a legtöbbet tudnak az egyes munkafolyamatokról. A munkavállalók tapasztalataira, észrevételeire, javaslataira nem csak számítani kell, hanem ki is kell kérni azokat.

Az információáramlásnak minden nem bizalmas információra ki kell terjednie, így a szervezet céljaira és jövőbeli terveire is. Amennyiben ez biztosított a szervezet dolgozói tisztában lesznek a vállalati rövid és hosszú távú célokkal és azzal, hogy miért is végzik napi tevékenységeiket és az ő munkájukkal hogyan tudnak hozzájárulni a sikerességhez (HOFFMANN, 2010).

KÓPHÁZI (2015) összefoglalta, ahogy egy szervezet méretei nőnek, úgy válik működési környezete is összetettebbé a HANDY (1985) csoportosítása alapján. A nagy vállalatok működési szinterei gyorsan változnak, amelynek integrált választ igényelnek.

Az *erő-orientált szervezet* jelen környezetben nem képes a rugalmas válaszadásra és a hatékony információ-feldolgozásra. Mivel a döntéseket a legfőbb szinten hozzák meg, az információ-nak sok emberen kell keresztülhaladnia, akik kiszűrik a „lényegtelen” adatokat. A *szerep-orientált szervezet* sem elég rugalmas ahhoz, hogy könnyen tudjon alkalmazkodni a gyors külső változásokhoz. Egyik legfőbb értékének, a biztonságának az elérése érdekében meglehetősen merev szabályokat és alárendeltségi viszonyokat állandósít. Ez stabilitást biztosít, de ugyanakkor azt is jelenti, hogy még a legerőteljesebb egyének sem képesek gyorsan végrehajtani a szükséges változtatásokat. A *feladat-orientált szervezet* legnagyobb erőssége az, ahogyan az összetett és változó környezetet kezeli. A decentralizált irányítás lerövidíti a kommunikációs csatornákat, csökkenti az időleamaradást, az üzenetek torzításának és megrövidítésének esélyét. A feladat-orientált ideológia a rugalmas irányítási rendszer számára szabad utat biztosít – ez gyorsan tud változni időről időre, ha a külső problémák eltérő erőforrásokat igényelnek. Az ilyen típusú működő rendszerre talán a legjobb példa a projekt-team. Még az igazán bürokratikus szervezetek is létrehozhatnak ilyen időszakosan működő rendszereket sürgős problémamegoldás céljából. A *személy-orientált szervezet* is jól tudja kezelni az összetettséget és változást. Képlékeny struktúrát, valamint rövid kommunikációs és irányítási csatornákat tud felmutatni. Olyan, különösen versenyszellemű környezetben, ahol a szervezetek gyakran találják magukat szemben fenyegetéssel és ellenségeskedéssel, az ideológiai típusok erősségei és gyengeségei más minta szerint alakulnak.

MESICS (2014) szerint a feladatközpontú vezetőt elsősorban az érdekli, hogy az általa meghatározott feladat elvégzésre kerüljön. Ebből a szempontból értékeli a beosztott munkáját. Értékrendjének középpontjában a teljesítmény áll, a szervezet érdeke, céljai. A feladatok elvégzését ellenőrzi, sokszor a feladatok részfeladatokra kerülnek szétbontásra. A feladatok elvégzéséhez szükséges képzéseket biztosítja, de el is várja ezek „megtérülését”. A munkahelyi klíma, a munkatársak hangulata, elégedettsége kevésbé fontos számára.

A beosztott központú vagy kapcsolat centrikus vezető a munkatársak motivációjának elérésével igyekszik azok teljesítményének növelésére, ugyanis úgy véli, hogy beosztottjai akkor dolgoznak igazán jól, ha jól is érzik magukat a munkahelyükön. Ezt a munkahelyi közösség formálásával kívánják elérni több okból. Egyrészt a csoportban dolgozó egyének különböző területeken, kompetenciákban lehetnek sikeresek, eredményesek, ezért a csoportban a munkavégzés meghatározható úgy is, hogy az egyének azokat a feladatokat kapják, amelyekben jók, így a csoport teljesítménye tovább javul. Ugyanakkor a csoporton belüli kohézió, kapcsolatok, hangulat szintén ösztönző a csoporttagok számára, ezért a vezető ezekre különösen figyel. A dolgozói bevonás fontos eszköze a motiváció növelésének.

Ahogy TAKÁCS (2017) tanulmányában kifejti, egy szervezeti kultúra- és filozófiaváltás konfliktusokat eredményezett a közép- és műszakvezetők között, amely meggátolta a kultúraváltás tovább haladását. 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 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 látták (PÉTER, 2017, NÉMETH-PINTÉR, 2014).

A munkaerő formájában megjelenő intellektuális tőke számos tekintetben különbözik a vállalat vagyonának egyéb elemeitől, hiszen nem statikus, hanem dinamikus erő, amely új megoldásokhoz, növekvő teljesítményhez segítheti a vállalatot; önmagában is innovatív, megfelelő fejlesztéssel, tanúlással teljesítménye, hozamteremtő képessége növelhető; nem tulajdona a vállalatnak, nem képezi a saját tőke részét; nem vehető meg úgy, mint egy gép vagy egy technológia.

A munkáltatókra és a munkavállalókra is súlyos gazdasági terhek nehezednek a tőkehiány, a munkanélküliség fenyegetése, a kényszerűen magas társadalombiztosítási és adóterhek miatt. Az egészség hosszabb ideig tartó hiánya - akár betegség, akár baleset következményeként - egzisztenciális válságba sodorhatja a munkavállalót. Bizonytalanná válhat a munkahelye, akár el is veszítheti. Valamilyen betegség megléte vagy a koncentráció nélkül végzett munka ugyanúgy veszteséget okozhat a vállalatnak, mint a teljes távolmaradás. Minél kisebb egy vállalkozás, annál családiasabb a hangulat, annál inkább ismeri a munkáltató a munkavállalók igényeit és problémáit. Ennek révén a vállalati kultúrába beépítik a megbecsülés ezen formáját, egészségesebb és ezáltal hosszú távon jövedelmezőbb munkahelyet teremtve. A világ országai közötti fejlettségi és életminőségbeli különbségek vizsgálata BACSI (2017) kutatásának tárgya, amelyben az okok között nagy figyelmet fordított a társadalom belső heteroge-



nitásának, fragmentáltságának szerepére. A heterogenitás lehet az együttműködést akadályozó tényező, de az ebből adódó kulturális vagy etnikai sokszínűség és a fejlettség gyakran együtt jár, ahogy ez a szemlélet megmutatkozik az általam vizsgált vállalkozásoknál is.

A hazai általános kontextus értékelésénél nem lehet figyelmen kívül hagyni azt sem, hogy a magyarországi vállalatok több évtizeden keresztül kialakult, igen erőteljes kultúrát örököltek, melynek megváltoztatása nem könnyű, és meglehetősen lassú folyamat. Az azonban fél siker, hogy a társadalomban megvan az igény a kultúraváltásra (GRÜLL-LOSONCI, 2015), de gyökeres változással itt nem számolhatunk. Az általános képet árnyalja egy-egy vállalat múltja, illetve, hogy milyen körülmények között alakult ki domináns szervezeti kultúrája. A lean szervezetté váláshoz a szervezet értékrendszerének teljes átalakítására van szükség, ami hosszú és személyes elköteleződést kívánó folyamat. Ebben a kontextusban a rövid távú, projekt alapon szervezett lean próbálkozások (akár tanácsadók bevonásával is) hatása marginális marad. Természetesen mindez nem azt jelenti, hogy a magyar vállalatoknak egyáltalán nem érdemes foglalkozniuk a leannel vagy, hogy projekteken gondolkodva nem érhetnek el eredményeket. Ahogy TAKÁCS (2017) tanulmányában kifejti, egy előzetesen elindított szervezeti kultúra- és filozófiaváltás konfliktusokat eredményezett a közép- és műszakvezetők között, amely meggátolja a kultúraváltás tovább haladását. 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 vállalat felismerve, hogy piaci pozíciójuk stabilitása gyengül és versenyképességük megtartása veszélybe került elindított egy szervezeti kultúraváltást, 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.

### **Vezetési kultúra hatása az emberi egészségre**

A lean menedzsment és az egészségfejlesztés kapcsolata újszerű megvilágításba helyezi a vállalati kultúra szintek hatékonyságát. A probléma abból adódhat, hogy a lean menedzsmentet támogató szervezeti kultúra meglehetősen távol esik az egyes intézmények, illetve kis- és közép vállalkozások hierarchikus és feudálisztikus kultúrájától. A vezetői magatartás ez esetben folyamatszembéletű a döntéshozásban és a problémamegoldásban, példamutató, célokat közvetít a dolgozók bevonásával, akiket partnerként kezel. A tudásátadás fontos elemei között szerepel a gyökér okok feltárása, önkritika, a veszteségek minimalizálása, kétirányú nyitott kommunikációs csatornák, rendszeres innováció és tudásmegosztás.

A munkáltatókra és a munkavállalókra is kihívások nehezednek, többek között a tőkehiány, a kényszerűen magas társadalombiztosítási és adóterhek miatt. Az egészség hosszabb ideig

tartó hiánya egzisztenciális válságba sodorhatja a munkavállalót, bizonytalanná válhat a munkahelye, ha kiesik a munkából és ez plusz terhet ró a munkáltatóra is.

Valamilyen betegség vagy a koncentráció nélkül végzett munka ugyanúgy veszteséget okozhat a vállalatnak, mint a teljes távolmaradás. A munkáltatók emiatt egyre fontosabbnak érzik a vállalati egészségfejlesztést worksite wellness, valamint az egészségmegőrzést elősegítő béren kívüli juttatások nyújtását. A mikro- és kisvállalkozások a cafeteriában, illetve a béren kívüli juttatásokban (csapatépítés, nyaralás, étkezési hozzájárulás, védőoltások) példaértékű juttatásokat adnak dolgozóinak, megelőzve a multinacionális cégeket, valamint a forráshiánnyal küzdő állami fenntartású szervezeteket. Ennek révén a vállalati kultúrába beépítik a megbecsülés ezen formáját, egészségesebb, és ezáltal hosszútávon jövedelmezőbb munkahelyet teremtve. A vállalati kultúra látható elemei mellett, a mikro- és kisvállalkozások esetén a kultúra középső szintje: a szervezeti értékek és ideológiák, valamint az alapfeltevések, premisszák szintjén is megmutatkoznak. Ma már a cél nem csupán a jó munkaerő megtalálása, hanem megtartása is. Egy megbecsült munkatárs motivált és hatással van a vállalkozás versenyképességére. Ezt vizsgálva eljutunk a kutatott vállalkozások adatain és vállalatvezetők szemléletén keresztül a sikertényezőikig (PÉTER, 2017).

A kutatás a lean menedzsment elméletéből indult ki és azt az eddig kevésbé kutatott témát választottam, amely szerint a vállalatot is, mint egy szervezetet tekintjük és az emberi testet is (mint a vállalat humán erőforrását) is egy szervezeti egészként vizsgáljuk. A lean menedzsment és az egészségfejlesztés kapcsolata újszerű megvilágításba helyezi a vállalati kultúra szintek hatékonyságát. Az előrelépést támogató szervezet, fogyasztó fókuszú, segíti az együttműködést és a megoldást kereső konfliktuskezelést. A szervezeten belül nagy jelentőséggel bír a bizalom, az elkötelezettség, a tisztelet, fejlődési lehetőségek kutatása, munkatársak fejlesztése és a hosszú távú gondolkodás és az emberközpontúság. A vezetői magatartás ez esetben folyamatszempléltű a döntéshozásban és a problémamegoldásban, példamutató, célokat közvetít a dolgozók bevonásával, akiket partnerként kezel.

Vizsgálni kell tehát, hogy a menedzsment eszközei mennyire ültethetők át a gyakorlatban, a vezető típusa mennyire meghatározó és az elismerés fajtája hogyan hat a munkavállaló egészségére és motiváltságára. Az eredmények szerint a pihenésre szánt idő a munkáltató befolyása, illetve a saját magunkkal szembeni elvárások miatt rövidül. A folyamatos pörgés nemcsak kimerültséghez, rosszabb esetben kiégéshez vezethet, de sajnos tartósan fennálló betegségekhez is. Ezek a tényezők azonban a munkavállaló eredményességére is hatással vannak, ami érinti a munkáltató sikerességét is.

Nemzetközi vonatkozásba gyakran esik szó a vezetői kultúra szintekről és azok beépülését vizsgálják a hazai irodalomban is, azonban az egészséges, motivált munkaerő mennyire tehet versenyképpé egy céget, ennek elemzése mindenképpen hiánypótló lenne a bemutatott témakörben. A hazai kis- és közepes vállalkozások vállalati kultúrájáról sok szakirodalom létezik, de viszonylag kevés empirikus elemzés áll még rendelkezésre arról, hogyan mutatkozik meg a befektetett „elismerés” a kiadásokba és a bevételekben.

A lean menedzsment néhány évtizeddel ezelőtt radikális újszerűségével robbant be a termelés és szolgáltatásmenedzsmentbe, ma már az értékteremtő folyamatok menedzsmentjének új alapját jelenti (LOSONCI, 2010). A lean szemszögéből vizsgálva az értékteremtő folyamatokat egyfajta kétarcúság jellemzi: amíg a szolgáltató cégek a 21. század elején még jellemzően a „kísérletező” fázisában járnak, addig a lean elvek és eszközök termelési paradigmaként dominálják a termelési rendszerek szervezését (KARLSSON- AHLSTROM, 1996). A leant támogató vállalati kultúra megteremtése a menedzsment felelőssége, és felsővezetői elkötelezettség nélkül nem képzelhető el (LOSONCI, 2010). Jól azonosítható humán erőforrás gyakorlatokat használnak ezen cégeknél. Ide tartozik a csapatmunka, a csoportos problémamegoldás, a munkakör gazdagítása (pl. karbantartás, átállítás), a rotáció és a többcélúan képzett munkaerő.

Ezen tényezők, illetve a lean gyakorlatok bevezetése szükségessé teszi az alkalmazottak (folyamatos) képzését. A nagyfokú személyes felelősség, a munka „gazdája” érzés kialakítása, valamint az elkötelezettség bír még kiemelt jelentőséggel. A bevezetési tapasztalatok azt mutatják, hogy a felsorolt gyakorlatokat nem szabad a lean vállalatok leíró jellemzőinek tekinteni, mivel használatuk sokkal inkább a lean menedzsment bevezetésének alapvető feltétele.

A vállalkozások többsége jelenleg még csak próbálja a hagyományos rendszerbe beilleszteni az embert, mint motiválható és versenyképességet előmozdító tényezőt, elterjedési köre inkább közepes és nagy vállalatoknál és stratégiai szinten gyakoribb (NÉMETH, 2012, 2017, PÉTER, 2017; PÉTER et.al., 2017).

Jelen kutatási téma ennek hatásait vizsgálná két szervezeti típusra. Egyrésztől vizsgálja a munkáltatót (vállalati kultúra elemeit, humán erőforrás stratégiáját és ennek hatásait a munkavállalóra), másrészt nézi mindezek hatását a humán erőforrásra, mint emberi „szervezetre”. Milyen pozitív, illetve negatív következményei lehetnek egy jól vagy rosszul megválasztott szemléletnek az egészségre. Anyagilag, mit jelent ez a munkáltatónak, illetve a munkavállalónak. Egy cég és az ott dolgozók sikere, mennyire mérhető anyagaikban és juttatásokban és milyen hatása van a vállalati eredményességre hosszú távon. A téma azért a lean menedzsmentből indul ki, mert egy vállalat számára a túltermelés ugyanolyan hátráltató tényező is lehet, mit az emberi szervezet sejt szinten történő túltermelése, ami betegségekhez, kiegészhez vezethet. Érdekes lehet feltérképezni az egyik szervezetnél jól bevált vállalati kultúra miatt okozza egy másik cég vesztét, az egyik embernél bevált egészséges szemlélet, miért jelent hátrányt egy másik munkavállalónál. A „leállás” vállalkozás és ember esetében vajon megtérő befektetésként is felfogható-e és a munkából való időszakos kiesés, mit jelent a számok tükrében egy cég életében rövid és hosszú távon.

Magyarország egészségi állapotát tekintve az elmúlt évekhez hasonlóan továbbra sincs jó helyzetben, a lakosság egészségi állapota folyamatosan romlik. Mind ehhez persze számos tényező járul hozzá, így például a nehéz gazdasági helyzet, a nagyfokú munkanélküliség, a jövedelmek csökkenése és ez által a széles kört érintő szegénység. Tovább rontja a helyzetet

a tartósan stresszes életvitel, a felnőttek általános mozgáshiánya, a nem megfelelő táplálkozás, továbbá más környezeti ártalmak is (www.egeszsegmegorzes.org).

A legtöbb ember ma már a munkát nem kizárólag a jövedelem forrásának tekinti, hanem figyelembe veszi azt is, hogy a munkahelyen szociális kapcsolatok alakulhatnak ki, amelyek befolyásolják az önismeretet, az öntudatot és az identitást (PÉTER ET AL., 2013). A munkahely tehát nagymértékben befolyásolja egészségünket és jólétünket, ahogy egy térség versenyképességét, valamint az életszínvonal és az egészségi állapot közötti kapcsolatot több tényező is befolyásolhatja. Minél fejlettebb egy térség (magasabb az ott lakók által fizetett adó mértéke, ebből következően magasabb a jövedelme), annál kisebb a daganatos, a keringési és emésztőszervi okok miatti elhalálozás valószínűsége.

### **Cafetéria jelentősége a munkavállalók életében**

A vállalkozói oldalról a cafetéria rendszer előnye abban áll - az ösztönzés lehetőségén kívül -, hogy a munkabérenél kedvezőbb feltételekkel és adóterhekkel növelhetik a munkavállalói juttatásokat, adott esetben akár béremelés helyett is alkalmazható a rendszer.

A cafetéria választható béren kívüli juttatásokat jelent, melyekből a munkavállaló saját belátása szerint, egyéni igényeinek megfelelően választhat (EMBER, 2008).

A béren kívüli juttatások rendszere napjainkra széles körben alkalmazott emberi erőforrás menedzsment eszköznek számít, annak ellenére is, hogy a hagyományos felfogás szerint a bérezési politika elsősorban az alpbéren és a bérhez kapcsolódó kifizetéseken alapul. Nem szabad figyelmen kívül hagynunk ugyanakkor azt a tényt, hogy a munkabér az emberi szükségletek Maslow-i rendszerében leginkább a fizikai szükségletek kielégítésére alkalmas. Ezen túl azonban a munkavállalók számára egyre fontosabbak lesznek az olyan tényezők, mint a biztonságérzet, a család biztonsága, a szociális szükségletek, mely igények kielégítésére egy-egy cafetéria elem messzemenően alkalmas lehet. Az emberi és embert befolyásoló kulturális tényezők a szervezetek hétköznapi működésében is egyre fontosabb szerepet kapnak, megnőtt az emberi szakértelem, a tudás és a szakmai hozzáértés szerepe (GAÁL ET AL., 2009).

A munkáltatók kezében van a lehetőség, hogy az aktuális adó- és járulékszabályoknak megfelelően alakítsák a juttatási rendszerüket, ezáltal is optimalizálva a költségszerkezet és az ösztönzési rendszer kombinációját. POÓR ET AL. (2013) véleménye szerint azonban a cafetéria rendszer HR szempontjai jelenleg kevésbé érvényesülnek, s a vállalkozások elsősorban az anyagi vonzatukat tartják szem előtt. Ebből arra következtethetünk, hogy a munkavállalóknak juttatott egészségmegőrzéssel kapcsolatos juttatások és egyéb lehetőségek sem feltétlenül a döntéshozók elkötelezettségének és felelősségérzetének eredménye. A cafetéria-rendszer kiváló lehetőség a vállalkozások számára arra, hogy fokozzák a munkatársak elkötelezettségét és elégedettségét, megtartsák az értékes dolgozókat, továbbá növeljék a munkahely vonz erejét (POÓR ET AL., 2013). Ezt a célt szolgálja az is, hogy a juttatások kiválasz-

tása során a munkavállaló aktívan részt vehet a folyamatban: a munkáltató által felkínált juttatások közül, meghatározott költségkereteken belül az egyéni szükségletek szerint választhatja ki és állíthatja össze a számára legmegfelelőbb kombinációt. A cafetéria-rendszerben bekövetkező legnagyobb változás a munkáltatót terhelő adókban mutatkozik a 2012-es és 2013-as éveket vizsgálva. Míg tavaly a legtöbb cafetéria elem adóvonzata 30,94% volt, addig az idei évben megnövelt egészségügyi hozzájárulásnak köszönhetően ez 35,70% lett a kedvezményes elemek közt.

Az igényelhető cafetéria elemek széles skálán mozognak, így lehetővé teszik a különböző korú, családi életciklusú munkavállalók eltérő igényeinek minél teljesebb kielégítését. Az állami szabályozás prioritásai közé tartozik az öngondoskodás (önsegélyezés, iskolarendszerű képzés), a fogyasztásösztönzés (Erzsébet utalvány, SZÉP Kártya, tömegközlekedési bérlet) és a szociális célok (önkéntes nyugdíj- és egészségpénztár) egyre fontosabbá válása.

## **ANYAG ÉS MÓDSZER**

A kvantitatív kutatáson belül kérdőíves vizsgálat készült. A lekérdezés 2017. augusztus-október hónapokban valósult meg Zala megyében. A mintasokaság 508 fő volt, amelynek 49%-a férfi és 51%-a nő. A felmérés nemenként volt reprezentatív az aktív munkavállalók körében a megyére elosztva. A mintába kerülés során a Véletlen Kiválasztás Módszerét választottam.

A kérdőív felépítését tekintve omnibusz kutatás volt, amelynek első része a vállalati kultúra elemekre, a munkavállalói motivációkra, esetleges munkakörnyezettel kapcsolatos hiányérzetre kérdezett rá. A második fele az intézményhez és a vezetőséghez való lojalitást és együttműködés eredményességére, valamint a visszajelzés fontosságára és a béren kívüli juttatásra helyezi a hangsúlyt. A kérdőív utolsó harmada kitért a munkahelyi stresszfaktorokra, azok hatásaira a munkavállaló testi és lelki egészségét illetően, valamint a prevencióra, mit tehet az egyensúly megőrzéséért a munkavállaló és a munkáltató. Jelen kutatás a kérdőív második témakörét elemzi. A kutatás egyszerű statisztikával mutatja be az eredményeket, az összefüggésvizsgálatok során korrelációs számítást végeztem.

Hipotézisem szerint a mikro- és kis vállalkozások esetén a munkavállalóra való odafigyelés, preventív intézkedések és béren kívüli juttatások alkalmazása a siker kulcsa.

A kvalitatív kutatás alkalmával keresztmetszeti vizsgálat történt, amelyen belül 91 Zala állami fenntartású intézmény, illetve magán vállalkozás vezetőjével készült strukturált interjú 2017 október és 2018 január között. Az interjú kérdések első témakörén belül kitértem többek között a vizsgált szervezetek teljesítmény értékelésére, a munkakörülményekre és az alkalmazottak motivációjára. A karrierlehetőségek mellett rákérdeztem a szervezeti kultúra által megkövetelt értékvető viselkedés mintákra is, valamint a munkahelyi nehézségekre és a munkavállalók felé történő visszajelzés sokszínűségére. A második témakör az intézményi cafetériára, ennek hatékonyságára a vezetői kommunikációra, sikertényezőkre, konfliktusfor-

rásokra és az eredményességre kérdez rá, de ezen eredmények jelen elemzésben nem szerepelnek. Jelen kutatásban az interjúk második témakörének egyes részei kerülnek bemutatásra. A mintavételezés hólabda módszerrel történt. A feldolgozásra került interjúk közül alkalmazotti létszám kategóriánként elkülönítve 43 mikro vállalkozás, 24 kis vállalkozás, 17 közepes vállalkozás és 7 nagy vállalkozás került lekérdezésre.

## **EREDMÉNYEK**

### **Kvantitatív kutatás eredményeinek értékelése**

Egészségközpontú munkaszervezéssel nagy hangsúlyt fektetnek ma már a vállalatok a megelőzésre, a munkatársak jó fizikai és mentális egészségi állapotának megőrzésére, mivel ezáltal hatékonyabbá válhat a munkavégzés. Az empirikus kutatás Zala megyei vállalkozások bevonásával vizsgálja, hogyan alakulnak a munkáltatók által nyújtott béren kívüli juttatások, az egészségmegőrzésre irányuló tevékenységek, valamint hogyan térül meg az állami- és magán-ellátó rendszerbe fektetett bizalmi tőke. A vizsgálat eredményeit meghatározza a munkahelyi környezet minősége és közvetlen/közvetett hatásai, amelyek számos módon befolyásolják az egészségi állapotunkat. Így az egészségfejlesztés és egyben az egészségvédelem egyik legfontosabb színtere a munkahely. A munkahelyi egészségfejlesztés egyértelműen kifizetődő tevékenység, hiszen a hasznából a munkáltató, a munkavállaló és a szociális ellátórendszer egyaránt részesül. Az egészséges, képzett és motivált munkaerővel ugyanis növekszik a vállalkozás innovációs potenciálja és a termelékenysége. A jól végzett munkahelyi egészségfejlesztés javítja a vállalatról alkotott képet az ügyfelek körében és a munkaerő piacon egyaránt.

A kutatásban bevont munkavállalók 23%-a kap étkezési hozzájárulást (1. ábra). Az intézményen belül kapott cafetéria elemek nagyon sokszínű képet mutatnak. Mobil telefon használat (12%), utazási támogatás (12%), üdülési lehetőség (7%), mellett megjelenik a nyugdíjpénztári (7%) és az egészségpénztári csomag is (6%).

A megkérdezettek kevesebb, mint 1/10-ed része mondta azt, hogy fizetésen kívül nem részesül semmilyen juttatásban, akik főként állami fenntartású szervezeteken belül dolgoznak (oktatás, közigazgatás, művelődésszervezés területén, illetve 3-4 fő alkalmazottat foglalkoztató mikro vállalkozásoknál).



1. ábra. Béren kívüli juttatások megoszlása a munkavállalók véleménye alapján  
 Forrás: Saját kutatás (2017)

Egyre kevesebb olyan munkahely van, ahol nincs lehetőség cafetériára, ha mégis akkor a közepes és nagy vállalkozások alkalmazottjainál egy beépített szervezeti kultúra miatt, vagy állami szervezetek alkalmazottai kapnak, akik alacsonyabb jövedelmi kategóriába tartoznak. A mikro vállalkozásnál dolgozók közül néhányan arról számoltak be, hogy ebben a finanszírozási formában kapják a fizetésük egy részét és a 2018-as szabályozás miatt attól félnek, hogy ezután kevesebb lesz a jövedelmük, mivel változik a béren kívüli juttatásra vonatkozó adózás.

A méretkategóriák, illetve a béren kívüli juttatások esetén egy közepes erősségű, de ellentétes irányú kapcsolatot kaptunk (szignifikancia: 0,00, Pearson: -0,317). Az eredmény szerint, minél kisebb egy vállalkozás, annál családiasabb a hangulat, annál inkább ismeri a munkáltató a munkavállalók igényeit és problémáit, ezért fontosnak tartja a megfelelő béren kívüli juttatások nyújtását, a megfelelő ellátást is a cafetérián túl. Fontosabb az egymásra történő odafigyelés, ami egy nagyobb multinacionális cégnél is jelentkezik, de ott ez leginkább az előírásoknak való megfelelésre vezethető vissza.

Ahogy az 1. táblázatban is jól látható a munkavállalónak az anyagi juttatáson túl nagyon fontos a vezető igazságos visszajelzése és hogy világosak legyenek az elvárások a munkájával kapcsolatban. A legtöbb megkérdezett úgy véli, hogy főnöke erőskezű vezető, komoly szak tudással, a legtöbb esetben személytelen, de korrekt a munkavállalók felé. Sajnos előkerülnek negatívumok is, miszerint nem veszik figyelembe a tapasztalatot csak a végzettséget, és nem igazán adnak pozitív visszajelzést.

1. táblázat. A munkavállalók véleményének megoszlása intézményvezetőjéről, 2017

	Egyáltalán nem ért egyed	Inkább nem érték egyet	Igaz is meg nem is	Inkább egyed ér- tek	Teljes mér- tétkben egyedérték
Igazságos visszajelzést ad a munkámról	4%	9%	22%	23%	42%
Segít és oktat amennyiben szükség van rá	6%	14%	23%	27%	30%
Világosak az elvárásai a munkámmal kapcsolatban	2%	11%	17%	37%	33%
Időt szakít rá, hogy meghallgasson	3%	13%	25%	28%	31%
Egyenlőségre törekvő	10%	14%	26%	27%	23%
Határozott és erőskezű irányító, komoly szak-tudással	8%	15%	22%	31%	24%
Nem engedi ki a kezéből az irányítást	4%	13%	24%	28%	31%
Személytelen, de korrekt	18%	27%	31%	17%	7%
Kockázatvállaló	16%	21%	29%	24%	10%
Felelősségteljesen irányítja a szervezetet	6%	9%	20%	30%	35%
Egyes kollégák elsőbbséget élveznek nála	19%	22%	20%	21%	18%
<b>Nem veszi figyelembe a tapasztalatot, csak a végzettséget</b>	38%	27%	23%	9%	3%
<b>Gyenge irányító, nem motivál</b>	38%	21%	22%	14%	5%
<b>Soha nem dicsér, nem ad pozitív visszajelzést</b>	33%	21%	27%	12%	7%
<b>Nem jutalmaz</b>	27%	20%	25%	15%	13%

Forrás: Saját kutatás (2017)

Az emberi szervezet válaszai az őt érő negatív hatásokra különböző mértékűek és a legkülönbözőbbek lehetnek: szorongás, feszültség, idegesség, harag, fásultság, depresszió, sőt akár agresszió is: míg mások alvászavarról, emésztési panaszokról rendszeres fejfájásról vagy egyéb pszichoszomatikus tünetekről számolnak be (PIKÓ, 1999). DEUTSCH – GERGELY (2015) vizsgálati eredményei alapján a stressz okozta tünetek közül első helyen szerepel az ingerlékenység, a fejfájás, szívpanaszok és az alvászavar. A megküzdés módjai között a sport a legpreferáltabb, melyet a problémák másokkal történő megosztása és a kirándulás követ. A megkérdezett dolgozók úgy érzik, hogy a stressz csökkentése és a dolgozók elége-



dettségének növelése érdekében a munkahely is tehetne intézkedéseket, bár ezek megvalósításának akadálya elsősorban a megfelelő gazdasági háttér hiányában keresendő. A felmerülő problémák kezelése sürgető intézkedéseket igényelne, mielőtt az egészségügyi ellátó rendszer működésének romlása még nagyobb terhet ró a munkavállalókra.

A kutatásban bevont alanyok többféle egészségügyi problémát tapasztaltak. 17%-k panaszkodott fáradtságra és energiahíányra, 18%-k derék vagy hátfájásra. Ennek természetesen lehetnek testi okai is, mint például a feszes, merev izmok, illetve lelki is, mint például a szorongás a pénzügyi helyzet miatt, esetleg ülőmunka nem megfelelő tartással.

A betegségek 60-70%-a lelki okokra vezethető vissza. A szervezet saját jelrendszerével, betegség-tünetekkel hívja fel figyelmünket az elfojtott problémákra. Ha megtanulunk érteni ezekből a jelzésekből, fényt deríthetünk az őket kiváltó lelki zavarokra. A tünetek kezelése nem elegendő ahhoz, hogy végleg kilábaljunk a betegségből. A lelki gondok, a stressz, az alvászavar az immunrendszer működését gátolják, ezáltal a szervezetünk védőpajzsa legyengül. Abból, hogy hol és milyen tünet jelentkezik, következtetni lehet arra, milyen probléma, megoldatlan konfliktus rejlik a testi betegség hátterében. Egy kiemelt terület volt még a válaszok szerint, ami az alvással kapcsolatos problémákat jelenti (11%). Sok esetben a felgyülemlett, megoldatlan feladatok (problémák) állnak az alvászavarok hátterében. Sokan annyira pörögnek egy nap és annyira nem szánnak (vagy nem tudnak szánni) időt önmagukra, hogy akkor lepik meg a nyomasztó problémák, amikor eljön a sötétség és minden elcsendesül. Amikor már nincs több tennivaló. Ilyenkor jön el az elme, az agy fölpörgésének ideje és ilyenkor jövünk rá, hogy valami aggaszt. Márpedig az aggasztó helyzetek sokszor nagyon erőteljes érzéseket generálnak, ami hatással lehet a munkavégzés minőségére is (PÉTER, 2017).

### **Kvalitatív kutatás eredményeinek bemutatása**

Az interjúk során a 91 intézményvezető közül azonban 39 fő említette, hogy nincs semmilyen cafetéria cégénél. Itt a különbség jól érzékelhető állami és magán intézmények között.

Állami fenntartású intézmények vezetőinek véleményéből emelnék ki néhányat:

„Sajnos nincs béren kívüli juttatás, csak a nagyon alacsony jövedelműek kaptak korábban étkezési jegyet” (Oktatási intézményvezető).

„Étkezési hozzájárulás van, a közfoglalkoztatottnak az sincs” (Közigazgatás).

„Nincs, év végi jutalom van, illetve meleg étkezés van még, amely mindenkinek jár” (Szociális alapszolgáltatás).

„Van béren kívüli juttatás, melyet törvény szabályoz. Ennek összege 200.000 Ft, melynek egy része készpénz, másik része szép kártya formájában adható” (Közfeladatot ellátó szervezet vezetője).

Természetesen a magán szférán belül is előfordul, hogy nincs kiegészítő jövedelem:

„Nincs cafetéria, viszont jó forgalom esetén külön jutalomban részesül a dolgozó” (Kereskedelmi cég vezetője).

„Cafetéria nincs, de a jatt fele szétosztásra kerül. Munkaidő szerint van fogyasztás, illetve, hogy milyen régóta erősíti a csapatunkat, így van, aki ingyen étkezik és van, akinek 50 %-os kedvezménnyel (Kávézó vezetője).

„Nincs. Egyéb juttatások vannak (pl. utalvány, születésnap ajándék, hosszú távú motiváció, 10-20 éves ajándék)” (Ingatlankezelő cég vezetője)

A legtöbb esetben azonban így is honorálják az alkalmazottakat:

„Van. Dolgozó által elvégzett munka mennyiségétől és minőségétől függ. Minden alkalmazottnak jár” (Erdészeti vezetője).

„Mindenki jogosult, és kategorizáltak a fizetésen kívüli juttatások, kérés szerint” (Gépgyár vezetője).

„Igen van, ez minden kollegának kivétel nélkül jár. Az étkezési hozzájárulás mellett teljes mértékben támogatjuk a rekreációs sporttevékenységüket, a közeli Olajbányász Sporttelepen működő edzőterem által biztosított szolgáltatás igénybevételével” (Alapítvány vezetője).

„Igen, van, és minden alkalmazottnak jár is. Az összegét a munkavállaló és munkáltató határozza meg. Az összetétele elég változatos, sok területet érint. ezen kívül a nyugdíjpénztár is elég erős, amihez a cég is hozzájárul. Mindent összevetve a bruttó jövedelem nagyjából 5%-a megy a nyugdíjpénztárba, ami azért a mai viszonyok között elég jó” (Hálózatüzemeltetés).

A strukturált interjú eredményeiből kiderült, hogy annak ellenére érzik a túlterheltséget a munkavállalók, hogy a vezetők elmondása szerint természetes a több pihenő beiktatása, mert növeli a teljesítményt és a közösségi helyiségek kialakításának segítségével, segíti a kollégák közötti jó kapcsolat kialakítását, illetve megőrzését. Természetesen vannak munkacsúcsok (gyártósorok, kereskedelem, illetve vendéglátással foglalkozó cégvezetők jelezték leginkább), amikor kevesebb idő jut a pihenésre, de ezt igyekeznek honorálni a dolgozóknak. Néhány példát szeretnék kiemelni a válaszokból, hogy lássuk a munkáltatók sokszínűségét.

Közgazgatáson belül, illetve állami intézmény vezetőinek véleményét mutatnám be első ízben:

„A munka jellegéből adódóan az ebédidőn kívül megszabott munkaközi szünet nincs, a munkavállalók szükség szerint tudnak tartani szünetet. A két munkafolyamat közti szünet tartása mindenképpen növeli a koncentráció képességet. A saját pihenőidő is tetszőleges” (Jegyző).

„Szükségesnek tartom a munkafolyamatok közötti rövid pihenőidőt a munka hatékonysága szempontjából. Lehetőség szerint a monoton munkafolyamatok minimalizálása, más jellegű feladatok beiktatása. Ülő munka esetén pár perc mozgás, nyitott ablaknál történő relaxáció is fontos” (Oktatási intézmény vezetője).

Magán vállalkozások esetén kissé feszítettebb a tempó munkacsúcsok idején, de természetesen itt is igyekeznek vagy szabadnap, vagy többletfizetéssel honorálni a dolgozók elhivatottságát.

„Nincs kimondott pihenőidő, a vendéglátásban, kereskedelemben vannak pörgősebb időszakok közös munka. Új kollégákat inkább más pozícióba választunk” (Közművelődési intézmény vezetője).

## **KÖVETKEZTETÉSEK**

A szervezeti kultúra jellemzője, hogy utasítással nem lehet megváltoztatni. A vezetőinek őszintén hinniük kell a vállalati kultúrában és be kell mutatniuk módokat, napi értékeket, amelyen a dolgozók nem passzívan vesznek részt, hanem aktívan szerepelnek. A kultúra erősítheti a szervezethez való kötődést, de ugyanakkor korlátozóvá is válhat, mivel akadályozhatja az autonómia megvalósulását, korlátozhatja a tanulást. Ha a vállalati kultúra azt sugallja, hogy mindenkinek az elvárt módon kell viselkednie és értelmeznie a vállalati és azon kívüli eseményeket, akkor ez korlátozza az elfogulatlan, friss szemmel való értékelését. Az új kultúrában a vezetőkre más feladatok hárulnak, mint korábban. A vezetőknek fel kell ismernie a munkatársak egyéni képességeit, és készen kell lenni azok befogadására. Kellő mozgásteret kell biztosítani a dolgozó számára, ezzel mintegy vállalkozóvá válik és kreativitását a vállalati célok elérésére fordítja. A környezetünk állandóan változik, és ha sikeresek akarunk lenni, akkor alkalmazkodnunk kell a környezeti változásokhoz, a szervezetünket ennek megfelelően kell fejlesztenünk. Tulajdonképpen itt van a lényege, hogy miért kell a szervezeti kultúrával foglalkozni, hogy minél jobban megfeleljünk a környezetünk kihívásainak, és ezáltal sikeressé válhassunk. Ha egy dolgozó azonosulni tud a szervezet kultúrájával, elkötelezetté válik, együtt él a szervezettel minden pillanatában, és ami nagyon fontos – különös megerősítés nélkül. Nem teher számára többé a munka, hanem az életének a része.

A mikro- illetve kisvállalkozások a cafetéria, illetve a béren kívüli juttatások (étkezési hozzájárulás) tekintetében példaértékű juttatásokat adnak a vizsgált térségben, megelőzve a multinacionális cégeket, valamint a forráshiánnyal küzdő állami fenntartású szervezeteket. Ennek révén a vállalati kultúrába beépítik a megbecsülés ezen formáját, egészségesebb és ezáltal hosszú távon jövedelmezőbb munkahelyet teremtve.

A vállalati kultúra látható elemei mellett a mikro- és kisvállalkozások esetén a kultúra középső szintje: a szervezeti értékek és ideológiák szintje is megmutatkoznak. A vizsgált közepes- és nagyvállalatok esetén főként a látható elemek szintje dominál. Az alacsonyabb létszámmal működő intézményekben a forráshiány ellenére is nagyobb az egészségtudatosság melletti elkötelezettség, míg a nagyobb cégeknél inkább a humán erőforrás menedzsmenthez kapcsolódó anyagi döntések dominálnak. A munka szóbeli elismerése legalább annyira fontos a munkavállaló számára, mint az anyagi juttatások.

Számos munkahelyen volt és tapasztalható még ma is átszervezés, modellváltás, tulajdonosi váltás. Gyakran a megváltozott környezet által a vállalati kultúra is módosul(hat), így tapasztalt munkatársak kerülnek ki a munka világából. A szervezet tagjai számára mintaadónak bizonyulnak az értékes, rutinos, nagy szakmai tudással bíró munkatársak. Amikor eltűnik egy tárgyi eszköz a vállalat egyik irodájából, akkor belső vizsgálat indul, jegyzőkönyv készül de, ha egy munkavállaló hagyja el a vállalatot az ott megszerzett tudása miatt az intézménynek ez az egyik legnagyobb veszteség. A tudás a vállalat hosszú távú versenyképességének egyik legfontosabb erőforrása és egyben a vállalati vagyon fő része is. Ahogy minden más vagyoni eszköz is szerepel a vállalati leltárban, így ahhoz, hogy a szervezeti tudás is bekerülhessen, első lépésként szisztematikusan fel kell mérni mind a belső mind, pedig a külső tudást. Céлом felhívni a figyelmet, hogy a szervezeti tudás(tőke) elérhetőségének biztosítására nagyobb hangsúlyt kellene fektetni, fel kellene ismerni azon, amelyek ezt elősegíthetik.

A pihenésre szánt idő a munkáltató befolyása, illetve a saját magunkkal szembeni elvárások miatt rövidül. A folyamatos pörgés, nemcsak kimerültséghez, rosszabb esetben kiégéshez vezethet, de sajnos tartósan fennálló betegségekhez is. Egy vezetőnek nem az a dolga, hogy megmondja minden szituációban, hogyan kell megoldani a problémát. Az adott területet a kollégája valószínű jobban ismeri, tehát a megoldást is eredményesebben tudja tálalni ezüst tálcán. A vezető dolga ennek a támogatása, vagy a megoldási alternatívái közötti választás, és az ehhez szükséges erőforrások biztosítása.

A lean elmélet meglehetősen távol esik ma már a gyakorlati kultúráktól, néhány közepes és nagy vállalat még mindig alkalmazza egyes elemeit a kereslet és kínálati oldali eredmények szerint, ma már azonban nem elég a folyamatok leállítás hiba esetén (legyen szó munkáltatóról vagy munkavállalóról) az innovatív szemlélet a prevencióval azonosítható.

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS



„Az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-17-4 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült”

## HIVATKOZOTT FORRÁSOK

BACSI ZS. (2017): Megosztottság és sokféleség - a kulturális heterogenitás viszonya az életminőséghez és fejlettséghez, *Közgazdasági Szemle* 64:(7-8) pp. 738-773.  
<https://doi.org/10.18414/ksz.2017.7-8.738>

BAKSI ZS. (2016): A vállalati kultúra sajátosságai a KKV szektorban, *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 1. (2016). No. 1.  
<https://doi.org/10.21791/IJEMS.2016.1.3>

CAMERON K. - QUINN R. E. (2006): Diagnosing and changing organisational culture. Based on the competing values framework. Jossey-Bass, San Francisco, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052.5.x>

DEUTSCH SZ. - GERGELY É. (2015): A munkahelyi stressz és elégedettség tényezőinek feltárása egészségügyi dolgozók körében, *Acta Medicinæ et Sociologica* 6. évfolyam 17. szám, pp.101-126., <https://doi.org/10.19055/ams.2015.6/17/7>

EMBER A. (2008): A választható béren kívüli juttatások rendszere az amerikai és a magyar jogrendszerben. *Miskolci Jogi Szemle* 3. évfolyam 2. szám

GAÁL Z. – BALOGH Á. – BOGNÁR F. (2009): Karbantartásmenedzsment a tudásgazdaságban. „Vezetési ismeretek III.” Tanulmányok a társtanszékek munkatársaitól. Jubileumi kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára Miskolc-Lillafüred 2009. május 19-20. Szerkesztette: Veresné dr. Somosi Mariann

GÁL T. – POPOVICS P. –KATONÁNÉ KOVÁCS J. –GERGELY É.–ÁRVÁNÉ VÁNYI G. (2017): Szervezeti kultúra és vezetői tulajdonságok vizsgálata az Északalföldi régióban, *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 2017/2. szám IX. évfolyam 2. szám No. 28. ISSN 2064-4361 Szeged, 2017 pp. 14-22

GRÜLL H. - LOSONCI D. (2015): A lean szervezeti kultúra jellemzőinek összevetése a magyar szervezeti kultúrával, *Munkaügyi Szemle, Az emberi erőforrással foglalkozók digitális szakfolyóirata*, LIX. évfolyam 2015 / 1. szám, pp. 9- 19.

HANDY C. (1985): *Gods of management: The changing work of organization*, Hutchinson, London, pp.19-44.

HOFFMANN G. (2010), *Hatékonyság és motiváció a KKV szektorban*, Pécsi Tudományegyetem, Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar, Személyügyi Szervező szak

KARÁCSONYI A. (2006): Szervezeti kultúra típusok a magyar vállalatok körében. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 38 (1. ksz). pp. 25-34.

KARLSSON C. - AHLSTROM P. (1996): Assessing change towards lean production. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16 No. 2 1996, pp. 24-41, <https://doi.org/10.1108/01443579610109820>

KÓPHÁZI A. (2015) *Folyamatok és módszerek - Mítől függ az egyes modellek gyakorlati alkalmazhatósága? HADTUDOMÁNY (ONLINE)*, 25. pp. 57-63. ISSN 1588-0605

LOSONCI D (2010): Bevezetés a lean menedzsmentbe – a lean stratégiai alapjai, 119. sz. *Műhelytanulmány*, 2010, HU ISSN 1786-3031, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, p. 3.

MALOTA E. - MITEV A. (2013) *Kultúrák találkozása*, Alinea, Budapest

MALOTA E.- TÓTH T. (2015 a): *Kulturális környezet* In: Rekettye Gábor, Tóth Tamás, Malota Erzsébet (szerk.), *Nemzetközi marketing*. 473 p., Budapest: Akadémiai Kiadó, 2015. pp. 121-165.

MALOTA E. - TÓTH T. (2015 b): *Nemzetközi üzleti gyakorlat, üzleti szokások* In: Rekettye Gábor, Tóth Tamás, Malota Erzsébet (szerk.), *Nemzetközi marketing*, 473 p., Budapest: Akadémiai Kiadó, 2015. pp. 167-197.

MESICS O. (2014): *Változásvezetés kompetenciák, szervezeti kultúra, vezetési stílus – hatások és ellenhatások*, *Szervezetek, vállalatirányítás, TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, ISSN 2064-437X, Szeged, 2014 pp. 109-119.

NÉMETH K.- PINTÉR G. (2014): *The pillars of regional and municipal level energy-planning processes*, In: Bene Szabolcs (szerk.), *20th Youth Scientific Forum: University of Pannonia Georgikon*

Faculty. 600 p. Konferencia helye, ideje: Keszthely, Magyarország, 2014.05.23-2014.05.24. Keszthely: Pannon Egyetem Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar, 2014. (ISBN:978-963-9639-57-7) pp. 297-307.

NÉMETH K. (2012): Települési energiaellátás: merre visz az út? In: Pannon Egyetem Georgikon Kar (szerk.) LIV. Georgikon Napok: kivonat-kötet: programfüzet, valamint az elhangzó és poszter előadások rövid kivonatainak gyűjteménye. Konferencia helye, ideje: Keszthely, Magyarország, 2012.10.11-2012.10.12. Keszthely: Pannon Egyetem Georgikon Kar, (ISBN:978-963-9639-47-8) 2012. p. 90.

NÉMETH K. (2017): Vidéki térségek innovációs kihívásai: Megújuló energia alternatívák, Veszprém: Pannon Egyetemi Kiadó, 2017. (ISBN:978-963-396-096-7), p.112.

PÉTER E. (2017) Pihentető munka? - avagy a szervezeti kultúrák nyitottsága Zala megyében, XXIII. Ifjúsági tudományos fórum. 2017. május 16., Keszthely, ISBN: 978-963-9639-87-4

PÉTER E. -TÓTH B. - NÉMETH K. (2017): Pihenési szokások (át)alakulása Zala megyei munkavállalóknál, XXIII. Ifjúsági tudományos fórum. 2017. május 16., Keszthely, ISBN: 978-963-9639-87-4

POÓR J. - LÁSZLÓ GY. - BEKE J. - ÓHEGYI K. - KOBLE T. (2013): A cafetéria-rendszer továbbfejlesztésének lehetőségei – múlt, jelen és jövő. Vezetéstudomány, XLIV. évfolyam 1. szám

RECHNITZER J. - LENGYEL I. (2004): Regionális gazdaságtan. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, Pécs

PIKÓ B. (1999). Munkahelyi stressz a nővérek körében: kik a legveszélyeztetettebbek? Szenvedélybetegségek, 7 (4), 272–281.

TAKÁCS T. (2017): Szervezeti kultúra vizsgálata egy magyarországi vállalat közép- és műszakvezetői körében, Szervezeti kultúra vizsgálata egy magyarországi vállalat közép- és műszakvezetői körében, pp. 531-538.

