

KÖZIGAZGATÁSI SZERVEZETI KULTÚRA

*Közzolgálati kompetenciafejlesztő
tréner szakirányú továbbképzési szak*



Belényesi Emese



Az eredeti kiadvány a KÖFOP-2.1.1-VEKOP -15-2016-00001
„A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpályaprogram és
oktatás technológiai fejlesztése” című projekt keretében
készült el és jelent meg.

Szerző:

© Dr. Belényesi Emese

Szakmai lektor:

Dr. Csuth Sándor

**A 2021. évi tantárgyi programleírásnak
megfelelő átdolgozást szakmailag véleményezte:**

Máthé Judit

A kézirat lezárásának dátuma:

2021. március 1.

Kiadja:

© NKE, 2021

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
rektorhelyettes

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

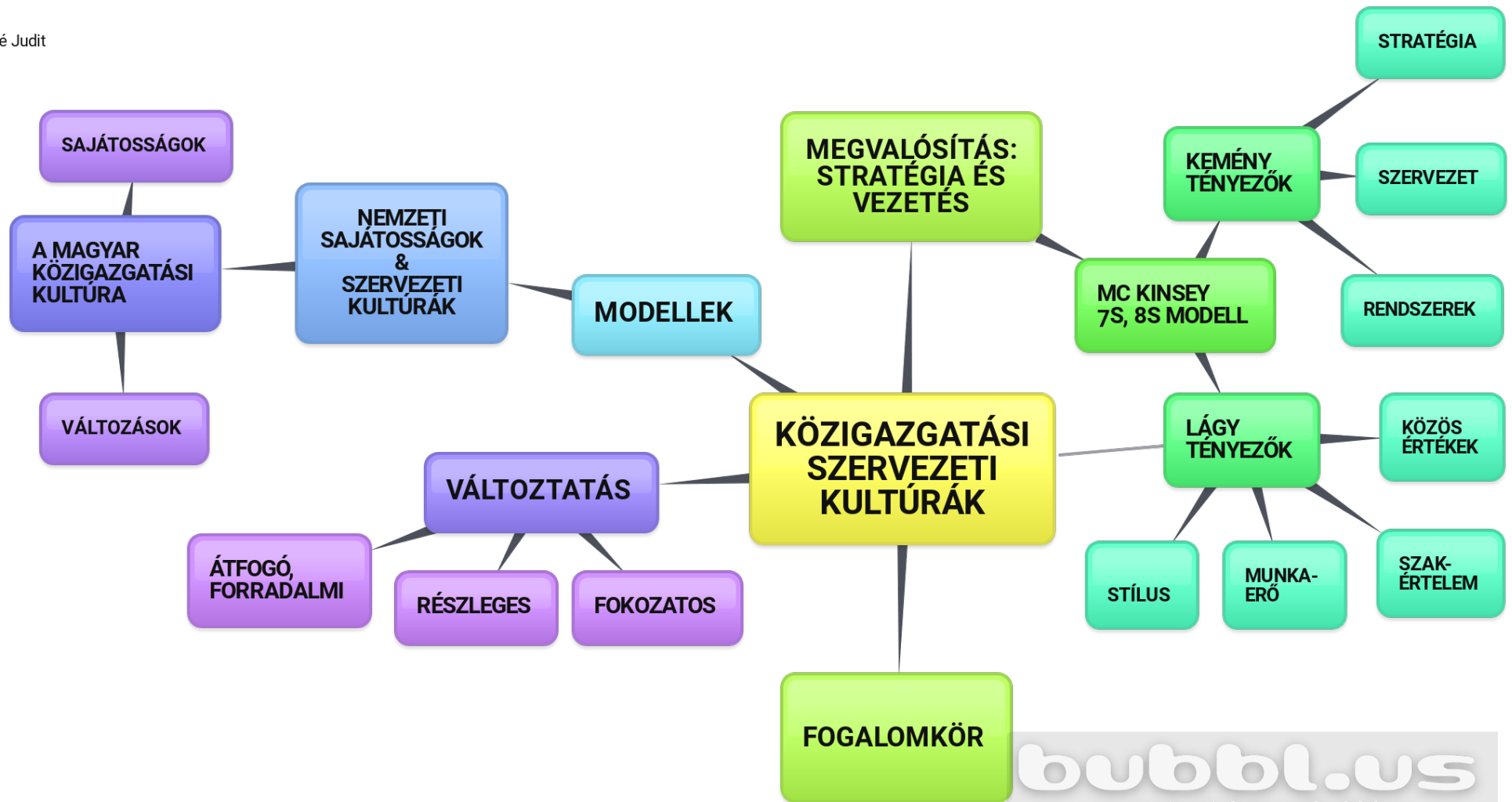
TARTALOM

Előszó	7
1. Bevezetés	8
2. A Mckinsey-Féle 7s-Modell	9
3. A szervezeti kultúra fogalma	12
3.1. A szervezet építőkövéül szolgáló értékek	12
3.2. A szervezeti kultúra kialakulásának tényezői	13
3.3. A szervezeti kultúra szintjei.	13
4. A szervezeti kultúra modelljei	18
4.1. Slevin és Covin kultúramodellje	18
4.2. Handy kultúratipológiája	19
4.3. Quinn kultúramodellje.	20
5. A szervezeti kultúra megváltoztatása	24
6. Nemzeti kultúra – szervezeti kultúra	26
7. Szervezeti kultúra a közigazgatásban	31
7.1. Adminisztratív kultúra a közigazgatásban	31
7.2. Az új közigazgatási kultúra	33
7.3. A hazai közigazgatási kultúra sajátosságai	34
8. Összefoglalás	38
9. Fogalomtár	39
10. Irodalomjegyzék	40



Copyright: Máthé Judit





A mellékelt szakanyagban az alábbi ikonok segítik az eligazodást:

	Elméleti anyagrészek, háttérismeretek
	Gondolkodtató kérdések, felvetések
	Hasznos tippek, ötletek, tanácsok
	Hasznos kiegészítő információ vagy ajánlott irodalom
	Összefoglaló részek

ELŐSZÓ

Az alábbi szakanyag egy, a közigazgatásban dolgozó vezetőknek szóló tréninget támogató háttéranyag.

A tréning célja a szervezeti kultúra fontosságának tudatosítása, az egyes kultúrák jellegzetességeinek bemutatása, információk az egyes kultúrák felismerhetőségéhez és a változtatás lehetőségeinek megmutatása.

A Tréner szakirány hallgatói a tréning segítségével saját élményt szerezhettek arról, hogyan épül fel egy szakmai tréning, és hogyan támogatja ezt egy, a témában elmélyülési lehetőséget biztosító háttéranyag.

1. BEVEZETÉS

A szervezetelmélet szakirodalma szerint a szervezetek olyan belső intézmények kialakítására törekcsenek, amelyek csak rájuk jellemzők, megadják a szervezet egyediségét, ugyanakkor elősegítik a szervezeti tagok közös értelmezését a kívánatos és helyénvaló viselkedésről. Ebben az esetben az egyén magától értetődőnek fogad el bizonyos viselkedéseket, és nagy megbízhatósággal ezek szerint cselekszik. Ez a szociologikus gyökerű megközelítés adta az alapját a szervezeti kultúrával való foglalkozásnak.

A tananyag célja, egy komplex szervezetelméleti modellből kiindulva, a szervezeti kultúra fogalmának értelmezése, majd a legismertebb szervezeti kultúramodellek bemutatása, valamint a nemzeti kultúra sajátos, a szervezetek működésére gyakorolt hatásainak megismertetése. Ezután a szervezeti struktúra és kultúra kapcsolatát elemezzük, melyek kölcsönös összhatásban vannak egymással. Bemutatjuk a közigazgatás szervezeti kultúráját, és a nemzetközi értelmezési keret után kitérünk a hazai közigazgatási szervezetek sajátosságaira is.

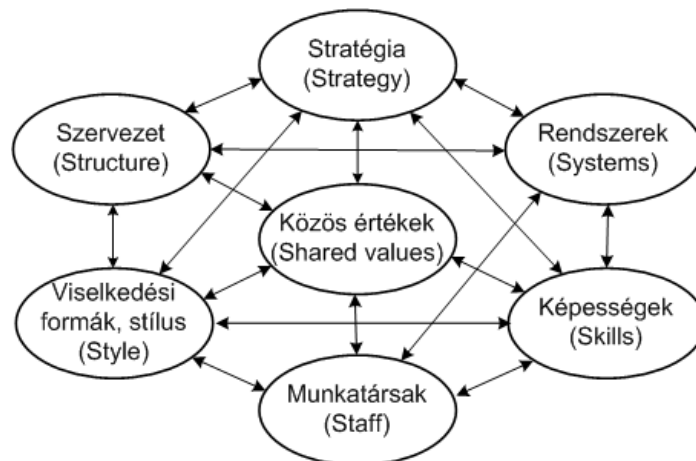
2. A MCKINSEY-FÉLE 7S-MODELL



A sikeres stratégia megvalósításának feltételeit a Tom Peters és Robert Waterman nevéhez fűződő és a McKinsey tanácsadó cég által kidolgozott *7S-modellel*, és ennek továbbfejlesztett változásait a „*8S*”-modellel lehet összefoglalni. A szerzők a hét alapvető vezetési dimenziót, vezetési változót angolul azonos kezdőbetűvel jelölték, innen a 7S elnevezés (angolul: Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skill, Shared values). A modellben az egyes elemek az alábbiak (B. NAGY 2008):

- *Stratégia*: összefüggő akciók együttese, amely versenyelőny megszerzésére irányul, javítja a pozíciót, gondoskodik az erőforrások elosztásáról.
- *Szervezet*: a szervezeti munkamegosztás szervezeti sémája, hatásköri és felelősségi listája.
- *Rendszerek*: a szervezeten belüli folyamatokat összefogó rendszerek (gyártási rendszer, beruházási rendszer, érdekeltségi rendszer, tervezési rendszer, információs rendszer stb.).
- *Stílus*: a vezetés viselkedési módja, értékrendje.
- *Személyzet*: a szervezet alkalmazásában álló munkaerő, annak összetétele, minőségi jellemzői.
- *Szakértelem*: a szervezet egészének, az ott foglalkoztatottak összességének képessége feladatok megoldására (csapatmunka, szemben az egyéni képességekkel).
- *Közös értékek*: a célkitűzések mögött meghúzódó, a szervezetben dolgozók többsége által elfogadott, mélyebben gyökerező értékek.

A 7S-modellt az ábra szemlélteti



1. sz. ábra: A 7S-modell.

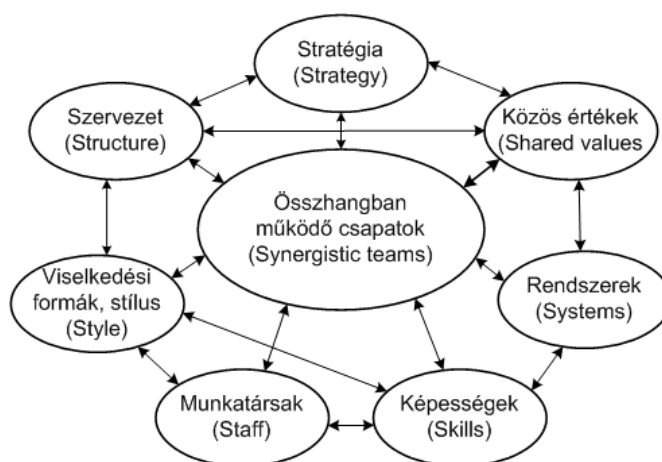
A változók közül egyesek jól körülhatárolhatók, meghatározhatók, nyomon követhetők. Ezek az ún. *kemény tényezők*: a szervezet, a stratégia, a vállalati rendszerek.

A többi négy dimenzió alkotja a vezetés nehezebben megfogható komponenseit, amelyek jobban kötődnek az emberi tényezőkhöz. Azt a közeget jelentik, amelyben a kemény tényezők

mélyen beágyazódva működnek. Ezek az ún. *lágyszervezők*: a stílus, a munkaerő, a szakértelem és a közös értékek, amelyek a *szervezeti kultúra meghatározásában* játsszák a fő szerepet.

Ez az elemzési keret, a változók szisztematikus vizsgálata arra hívta fel a figyelmet, hogy a „lágyszervező” is kemény”. A korábban irracionálisnak, intuitívnek, informálisnak minősített szervezeti komponensekről is kiderült, hogy kezelhetők. Tovább menve: legalább annyi – ha nem több – tennivaló akad ezen a téren a vezetés számára, mint a kemény elemeket (stratégia, szervezet) illetően, amennyiben sikeres, hatékony vállalati működést kíván elérni (KLEIN 2002).

A „8S”-modell egy olyan lehetséges keret, amely alapján minden szervezet vezetése kialakíthatja a saját megvalósítani kívánt modelljét. Az akciók sikeres végrehajtását, az eredményt a folyamatos megújulás és tanulás, valamint az új ötletek biztosítják. Mindehhez azonban jó szakemberekre van szükség, és előtérbe kell helyezni a demokratikus vezetést, a mentorálást és a csapatmunkát. Ez a feltétele az akciók, a változtatások sikeres végrehajtásának. A 7S-modell helyett célszerű a kibővített, „8S”-modell alkalmazni a szervek életében (BALATON 2010).



2. sz. ábra: A 8S-modell.

A továbbfejlesztett 8S-modell arra hívja fel a figyelmet, hogy ahhoz, hogy a stratégia megvalósuljon, és a siker tartós legyen, a modell 8 elemének együttes működése szükséges. A stratégiai menedzsment minősége azon áll vagy bukik, hogy ezek a kulcsfontosságú vezetési komponensek milyen jól illeszkednek egymáshoz. A jól vezetett szervezeteknél nemcsak a kemény elemek egymással való összhangja valósul meg, hanem ugyanakkor támogatják és gazdagítják a lágyszervező elemeket is.



Kérdések

1. Mire vonatkozik a következő meghatározás a 7S-modellben? A vezetés viselkedési módja, értékrendje:
 - a) Szakértelem
 - b) Személyzet
 - c) Stílus
 - d) Személyzet

2. Mely tényezőkhöz tartoznak az egyes változók a 7S-modellben?

Lágy tényezők	Stratégia Szervezet Rendszerek
Kemény tényezők	Stílus Személyzet Szakértelem Közös értékek

3. Tegye sorrendbe a 7S-modell egyes változóit! (A legkeményebbtől a leglágyabb változók felé haladjon!)

- a) Közös értékek
- b) Rendszerek
- c) Stílus
- d) Stratégia
- e) Szakértelem
- f) Személyzet
- g) Szervezet

4. Egészítse ki a mondatot a hiányzó fogalommal! A szervezeti kultúra meghatározásában a játsszák a fő szerepet.

- a) kemény tényezők
- b) lágy tényezők

5. Egészítse ki a mondatot a hiányzó fogalommal! A összefüggő akciók együttese, amely versenyelőny megszerzésére irányul, javítja a pozíciót, gondoskodik az erőforrások elosztásáról.

- a) stratégia
- b) szervezet

3. A SZERVEZETI KULTÚRA FOGALMA



A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik és az új tagoknak is átadják mint a problémák megoldásának követendő mintáit és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot (BAKACSI 2004).

Ezek az előfeltevések annyira természeteseek a szervezeti tagok számára, hogy lényegében tudat alatt működnek, és magától értetődő módon határozzák meg a tagok számára a szervezet önértelmezését és a környezetfelfogást. Ennélfogva a kultúra jelentéssel ruházza fel a környezetet, csökkenti annak bizonytalanságát és stabilizálja azt: segít tájékozódni abban, hogy mi a jó és a rossz, mi a fontos, és mi a lényegtelen. Ez a közös értelmezés vezet az előre jelezhető viselkedésekhez, ezért is nevezi *Hofstede* a kultúrát a gondolkodás és a cselekvés közösségi programozottságának. Kultúra nélkül a tagok magukra lennének hagyva a szervezeti jelenségek felismerésében és értelmezésében.

3.1. A szervezet építőkövéül szolgáló értékek

Robbins szerint az értékek, amelyek meghatározzák a szervezetet a következők (BAKACSI 2004):

1. *A munkakörrel vagy a szervezettel való azonosulás*: a szervezettel vagy a szakmával, szakterülettel való azonosulás.
2. *Egyén- vagy csoportközpontúság*: (individualizmus – kollektívizmus) – mennyire helyezi az egyén a saját céljait a csoporté elé, vagy az egyéni célok a csoportcélok alá rendelődnék.
3. *Humán orientáció*: (feladat – kapcsolat) – mennyire veszi figyelembe a vezetés a szervezeti feladatok megoldásának emberekre gyakorolt következményeit.
4. *Belső függés – függetlenség*: mennyire elfogadott az egyes szervezeti egységek önállósága, vagy mennyire elvárt a koordinált cselekvés.
5. *Erős vagy gyenge kontroll*: mennyire kontrollált a szervezet tagjainak viselkedése előírások, szabályok, felügyelet révén.
6. *Kockázatvállalás – kockázatkerülés*: (bizonytalanság tűrése vagy kerülése) – mennyire elvárt a tagoktól az innovatív, kockázatkereső, rámenős magatartás.
7. *Teljesítményorientáció*: a szervezeti jutalmak mennyire kötődnek a teljesítményhez, és mennyire múlnak más tényezőkön (pl. protekció, szenioritás).
8. *Konfliktustűrés – konfliktuskeresés*: milyen mértékben nyilváníthatók ki nyíltan a konfliktusok, nézeteltérések, kritikák.
9. *Cél (eredmény) – eszköz (folyamat) orientáció*: mennyire koncentrálnak a vezetés a végső eredményre, vagy inkább az azokhoz vezető folyamatokra, technikákra.
10. *Nyílt rendszer (külső) – zárt rendszer (belső) orientáltság*: mennyire reagál a szervezet a külső változásokra, vagy csak a saját belső működésére koncentrálnak.
11. *Rövid vs. hosszú távú időorientáció*: a szervezet rövid vagy hosszú távra tekint előre, milyen időhorizonton tervezi jövőjét.

3.2. A szervezeti kultúra kialakulásának tényezői

A szervezeti kultúra alakulását számos tényező befolyásolja (KLEIN 2002):

- *Külső hatások*: befolyásolják az értékválasztást – pl. természeti környezet, történelmi események, kulturális feltételek –, ezeket a szervezeteknek nincs módjuk befolyásolni.
- *Szervezetspecifikus tényezők*: a szervezetre jellemző domináns technológia, ami hat a struktúrára, a szervezeti tagok kiválasztására.
- *A szervezet történelme*: a szervezetet érő hatások az alapítástól kezdve befolyásolják a szervezetben meggyökeresedő gondolkodást és értelmezést; főleg az alapítóknak van lehetőségük arra, hogy meghatározzák a feladatokkal és a problémákkal szembeni hozzáállás módját; az általuk képviselt értékek válnak a „szervezeti folklór” részévé, személyes példák, történeteik válnak a későbbi generációk gondolkodásmódját is meghatározó legendákká, mítoszokká.

A kultúra társas tanulási folyamat eredménye. Kialakulása a szervezet megalapításakor kezdődik. Ekkor ugyanis a tagoknak olyan együttműködési és cselekvési mintákat kell kialakítaniuk, amelyek révén sikeresen meg tudnak birkózni a kihívásokkal, problémákkal. Amelyek sikeresnek bizonyulnak, azok követendő szabályszerűségekké válnak a tagok számára – ezek a sikeres eljárások mint hiedelmek beépülnek, és természetes rutinokká válnak. Az így kialakult értékrend, a rendszeresen eredményesnek bizonyuló eljárások sztereotíp működési szabályosságokká, rutinokká alakulnak, és ezeket mindenki a szervezeti szocializáció folyamatában sajátítja el. Ennek pozitív következményei vannak a szervezet, de az egyén számára is: a szervezet számára kiszámíthatóvá válnak a viselkedések, a tagok számára pedig kapaszkodót, biztonságot nyújt. A szocializációs folyamat során az egyén tanulását a pozitív megerősítések (jutalmak) alakítják.

3.3. A szervezeti kultúra szintjei

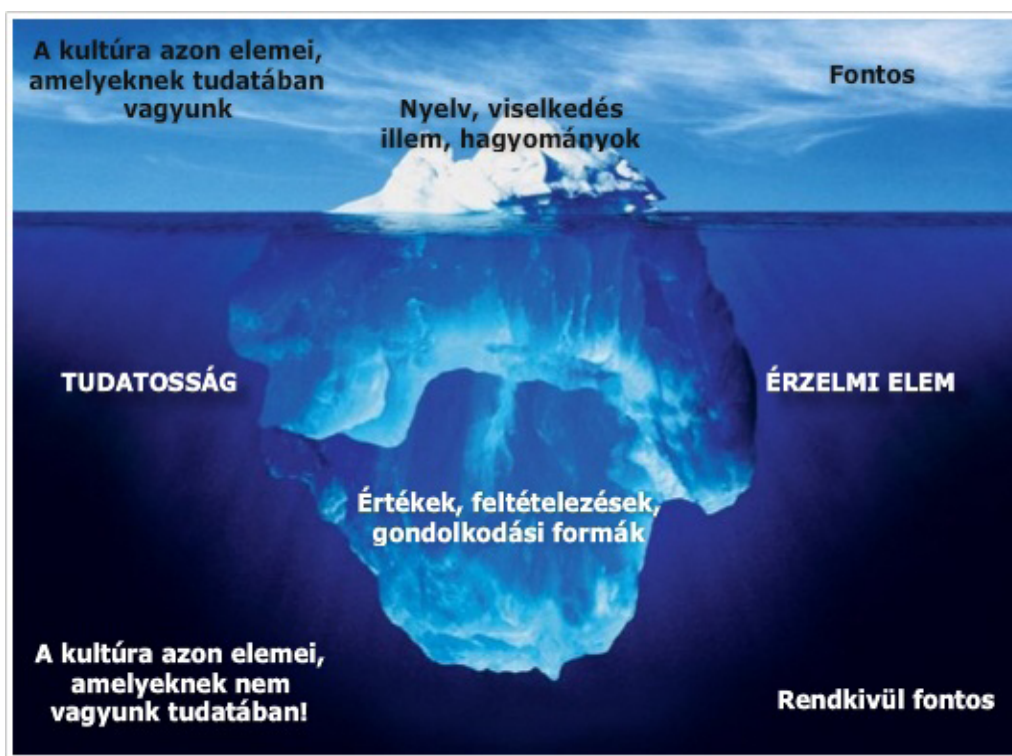
Kultúrája csak viszonylag független, hosszabb időn át létező szervezetnek lehet. A kultúrához ugyanis szükség van a sok közös tapasztalat megszerzésére, hiszen csak tapasztalati alapon jöhet létre a közös tanulás, amely az előfeltevések, értékek kialakulását megalapozza. A kultúra nem azonos a megfigyelhető viselkedési sajátosságokkal, de vannak olyan ismétlődő, rendszeresen megfigyelhető magatartási minták, amelyeket a szervezetre jellemző értékrendnek tulajdonítunk.

Goldmann szerint a szervezeti kultúra egy *jéghegyhez* hasonlít: vannak látható megjelenési formái, de vannak közvetlenül nem vizsgálható jellemzői is. *Látható*, megragadható jellemzők (B. NAGY 2008):

- *Ceremóniák, szertartások*: rendszeresen ismétlődő cselekvések, amelyek megjelenítik és megerősítik a szervezet alapértékeit, megmutatják, mik a fontos célok, kik a fontos értékeket hordozó „hősök”, a szervezeti értékrendet szimbolizáló kulcsszereplők. Ilyenek pl.: közösen megünnepelt események, díjátadó, búcsúztató ünnepek, viták, meghallgatások, bizonyos pozícióba való kerülést megelőző próbák stb. Funkciói: a tagok új szerepeinek bemutatása, bevezetése, azonosulás elősegítése, közösségi érzés növelése, tanítás, fejlesztés.
- *Történetek, sztorik, legendák, mítoszok*: a tagok közötti beszélgetésben visszatérő, ismétlődő történetek, amelyek megtörtént eseményeken alapulnak; általában hősről szólnak, akiket a szervezeti értékrend mintaadó személyiségének tekintenek; a történetekbe néha kitalált elemek is keverednek, de vannak teljesen kitalált, de a szervezeti értékekkel, hiedelmekkel összhangot mutató mítoszok is. Funkciói: ezek a történetek látványosan jelenítik meg az elvárt magatartást, a kívánatos értékek szerinti cselekvést.

- *Nyelvezet, szakzsargon*: sehol máshol nem használt kifejezések, a külsős számára érthetetlen rövidítések, mozaikszavak, melyek szintén a szervezettel való azonosulásnak, a kultúra elfogadásának elemei.
- *Szimbólumok, öltözködés, külső megjelenés*: cégfilozófiát tükröző logók, irodaberendezés, szolgálati autó, öltözködés stb.

A szervezeti kultúra jéghegymodelljét az ábra szemlélteti.



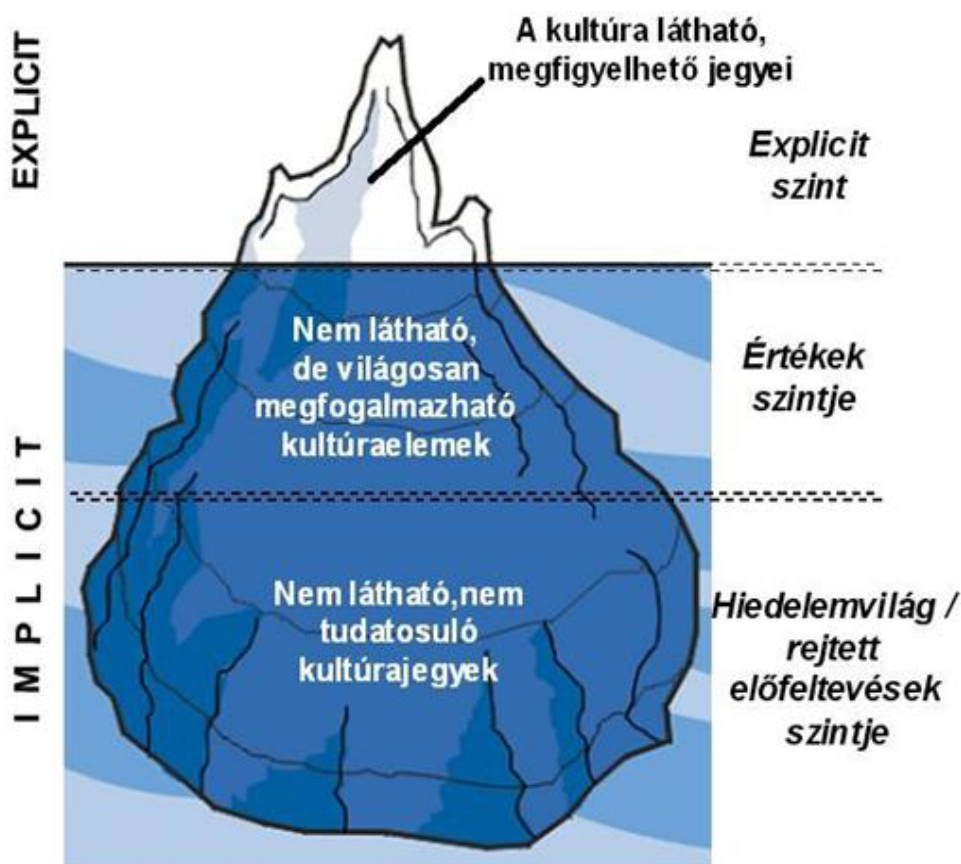
3. sz. ábra: Goldmann jéghegy modellje (B. NAGY 2008)

A megragadható jellemzők azért fontosak, mert a szervezeti tagok ezeken keresztül sajátítják el a szervezeti kultúrát, megfigyelésük orientálja a kívánt viselkedésminták kialakítását, és megerősítik a magatartásváltozásokat. A látható jegyekből következtethetünk a kultúra tényleges tartalmára. De ez nem jelenti azt, hogy hozzáférhetővé teszik a mögöttes értékeket, hiedelmeket, feltevéseket, beállítódásokat.

Schein a szervezeti kultúra *látható* és *nem látható* szintjét ketté bontja (BAKACSI 2004):

- *Explicit szint*: a szervezet tagjainak fejében világosan megfogalmazódó értékek (vizsgálata: kérdőív – attitűdöket nézi: szervezeti klíma, értékvizsgálat: meggyőződések, hiedelmeket, feltevéseket).
- *Implicit szint*: az ezek mélyén rejlő előfeltevések (alapvető hiedelmek, amelyek sokszor nem tudatosak; vizsgálata: résztvevő megfigyelés, kultúranropológiai módszerekkel).

A szervezeti kultúra jéghegymodelljének szintjeit az alábbi ábra mutatja be.



4. sz. ábra: Schein jéghegymodellje (BAKACSI 2004)

Hofstede hagyománymodellje szerint a szervezeti kultúrának vannak kívülről látható és tapintható elemei, ezek mellett azonban, hasonlóan a hagyma egymásra rétegződő héjaihoz, a kultúra rendelkezik olyan elemekkel is, amelyek kívülről nem láthatók (B. NAGY 2008).

- A belső héjakon találhatóak a *szimbólumok* (szavak, szlogenek, jelképek, nyelvezet, öltözködési stílus stb.).
- A *hősök* a szervezet dolgozói által értékelt szerepmolleket jelentik (a munkastílus, az ötletek, elképzelések stb.).
- A *rítusok* alatt a szervezet szokásai, mintái értendők (szabályok, köszönési szokások, az értekezletek lebonyolításának módja, a névnapok megünneplése stb.).
- Az értékek a még beljebb található rétegen helyezkednek el, amelyek alapján a dolgozók kialakítják nézeteiket, eldöntik, mi a jó, mi a rossz, mi az ésszerű, és mi az ésszerűtlen.

A két legbelső réteg feleltethető meg az emberek attitűdjének, cselekvési stílusuknak, amelyek az alapvető és a szervezet által eleve elfogadott elképzeléseken alapulnak, amelyeket a szervezet tagjai magukénak tudnak.

A szervezeti kultúra hagyománymodelljét az alábbi ábra szemlélteti.



5. sz. ábra: Hofstede hagyománydiagramja (B. NAGY 2008)

A víz alatti, láthatatlan elemek közül az értékek határozzák meg leginkább azt, hogy milyen is lesz egy adott szervezet működése. Ezek alapján a szervezeti kultúra különféle típusait különböztethetjük meg. A továbbiakban a szervezeti kultúra számos lehetséges tipológiája közül a legismertebbek bemutatása következik.



Kérdések

1. Melyik szervezeti kultúratényező az, amit a szervezet nem tud befolyásolni?
 - a) A szervezet történelme
 - b) Külső hatások
 - c) Szervezetspecifikus tényezők

2. Schein a szervezeti kultúra nem látható szintjeit a következőkre osztja fel (több helyes válasz is lehetséges):
 - a) Explicit szint
 - b) Extra szint
 - c) Implicit szint
 - d) Intra szint

3. Mely állítások igazak a szervezeti kultúrára? (Több helyes válasz is lehetséges.)
 - a) Kizárólag a vezetők alakítják, a szervezet többi tagja csak követi.
 - b) A régi tagok átadják az új belépőknek.
 - c) A szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik.
 - d) Aki nem alkalmazkodik hozzá, azt jutalmaznak

4. Milyen metaforával szokás jellemezni a szervezeti kultúrát?

(Több helyes válasz is lehetséges.)

- a) Hagymahéj
- b) Torony
- c) Jéghegy

5. Párosítsa össze a kultúra szintjeit és annak jellemzőit Schein modellje alapján!

Explicit szint	az értékek mélyén rejlő előfeltevések
Implicit szint	a szervezet tagjainak fejében világosan megfogalmazódó értékek

6. Mely rétegekhez tartoznak a következő elemek Hofstede hagyománymodelljében?

Értékek	a munkastílus, az ötletek, elképzelések stb.
Hősök	szavak, szlogenek, jelképek, nyelvezet, öltözködési stílus stb.
Szimbólumok	szabályok, köszönési szokások, az értekezletek lebonyolításának módja, a névnapok megünneplése stb.
Rítusok	a dolgozók kialakítják nézeteiket, eldöntik, mi a jó, mi a rossz, mi az ésszerű, és mi az ésszerűtlen

7. Tegye sorrendbe Hofstede hagyománymodelljének rétegeit! (Belülről kifelé haladjon!)

- a) Értékek
- b) Hősök
- c) Rítusok
- d) Szimbólumok

8. Egészítse ki a mondatot a hiányzó fogalommal! A szervezeti kultúra közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere.

- a) a szervezeti szabályokban megfogalmazott
- b) a szervezet tagjai által elfogadott

9. Egészítse ki a mondatot a hiányzó fogalommal! Goldmann szerint a szervezeti kultúra egy hasonlít: vannak látható megjelenési formái, de vannak közvetlenül nem vizsgálható jellemzői is.

- a) jéghegyhez
- b) hagymához

4. A SZERVEZETI KULTÚRA MODELLJEI



Egy modell jellemzően úgy születik, hogy a kutatók kiválasztanak általában két, a szervezeti kultúrát rendkívül meghatározó sajátosságot. A két jellemzőt egy-egy dimenzióként értelmezve négy kvadránst határolnak el egymástól, és a tengelyeken ábrázolják az egyes típusokat a jellemzők erősségének függvényében.

4.1. Slevin és Covin kultúramodellje

Slevin és Covin mechanikus és organikus kultúrákat különböztetett meg. A mechanikus kultúrák alapvetően hierarchikusak és formalizáltak, a működés uniformizált és erősen szabályozott, szoros ellenőrzés és a döntések centralizáltsága jellemző rájuk. A mechanikus kultúrák nehezen alkalmazkodnak – ellentétben a kevésbé formalizált, laza, egyéni szaktudásra építő organikus kultúrákkal, amelyek nagyon sikeresek lehetnek gyorsan változó, bizonytalan környezetben. Fontos, hogy egy-egy cselekedet megítélése nagyon különböző lehet a mechanikus vagy organikus jegyeket mutató kultúránál: például a szabályok be nem tartása egy mechanikus szervezetben súlyos probléma, míg egy organikus szervezetben csekély jelentőséggel bír, vagy éppen elvárt magatartási forma (HEIDRICH 2001).

A mechanikus és az organikus szervezeti kultúrák jellemzőit az alábbi táblázat hasonlítja össze.

Organikus kultúra	Mechanikus kultúra
1. kommunikációs csatornák laza, kevésbé szabályozott információáramlás	1. kommunikációs csatornák előírt, ellenőrzött információáramlás
2. nyitottság, szabad információáramlás a szervezet egészében	2. működési stílus uniformizált és előírt
3. működési stílus egyéni szaktudásra épülő	3. döntési jogosultság a hivatalos beosztás szerint hierarchikus
4. alkalmazkodás a szervezet a változó körülményekhez önként alkalmazkodik	4. alkalmazkodás lassú, a kipróbált elvekhez ragaszkodnak még akkor is, ha a környezet megváltozik
5. hangsúly az ügyek elvégzésén ezt nem szabályozzák szigorú előírások	5. hangsúly az írott szabályokon a már bevált vezetési elvek az irányadók
6. laza informális ellenőrzés	6. szoros ellenőrzés az ellenőrzési rendszerek segítségével
7. rugalmas munkahelyi magatartás a megengedett helyzethez és a személyi adottságokhoz alkalmazkodó egyéni magatartás	7. előírás szerinti munkahelyi magatartás a munkaköri előírásokhoz kell ragaszkodni
8. gyakori a csoportos megbeszélés és döntéshozatal	8. a vezetők döntenek, a beosztottak véleményét nem kéri

6. sz. ábra: A mechanikus és az organikus szervezeti kultúra összehasonlítása (HEIDRICH 2001)

4.2. Handy kultúratipológiája

Handy szerint a szervezeti kultúra iránt azért nagy az érdeklődés, mert az egyes munkahelyeken kialakult szokások és hagyományok nagyban befolyásolják a szervezetben dolgozók viselkedését. Állítja, hogy az erős kultúra erős szervezetet jelent. De azt is leszögezi, hogy a kultúra nem csak egyféle lehet, mert a különböző célok és emberek más-más kultúrát igényelnek (KLEIN 2002).

Alapelve: a különböző tevékenységet végző szervezetek jellegzetesen eltérő értékrendet fejlesztenek ki, más lesz a munkavégzés módja, ritmusa, más személyiségű embereket vonzanak, más a belső atmoszféra, és sokszor még a külső jegyek is árulkodnak a kultúra jellemzőiről. Négy jellegzetes kultúrát különböztet meg, amelyek jól köthetők egyes szervezeti formákhoz (HUNYADY-SZÉKELY 2003):

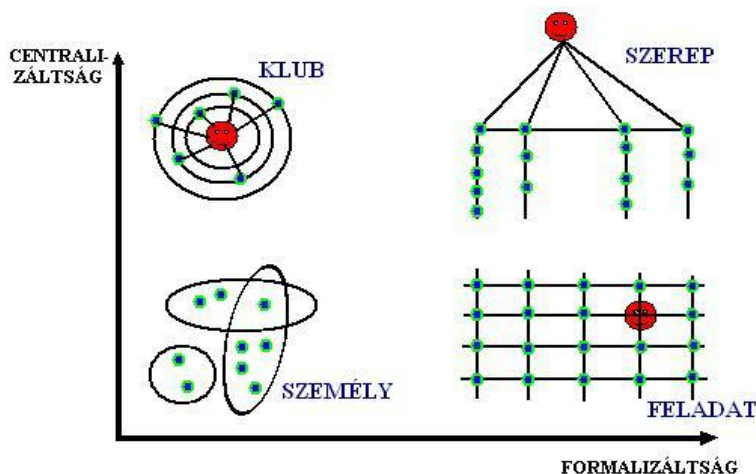
a) Hatalomkultúra: metaforája a pókháló; e kultúra meghatározó eleme egy központi szereplő, akiből hatalom és befolyás sugárzik minden irányban. A szervezet múltbeli tapasztalatok alapján működik, kevés a szabály, előírás, csekély a bürokrácia, és inkább az egyénben, mint a testületben hisznek. A hatalom biztosítása a kulcspozíciók megszerzésével és rendszeres ellenőrzésekkel történik. A döntések az erőviszonyok függvényei. Az, hogy a szervezet mennyire gyorsan képes reagálni a kihívásokra, változásokra, a központban álló személy képességeitől függ. Viszonylag kisebb, vállalkozó típusú szervezetek jellegzetes kultúrája.

b) Szerepkultúra: tulajdonképpen bürokratikus kultúra; a logika és az észszerűség alapján működik, metaforája a görög oszlopcsarnok. A tartóoszlopok a funkcionális szakterületek a maguk szakismeretével és hatáskörével. A kontrollt a szerepeket szabályozó ügyrendek biztosítják (munkaköri, hatásköri leírások, utasítások, jelentések szabályai, szolgálati út előírásai). A timpanon a szűk körű felső vezetés, amely a személyes koordinációt gyakorolja. E kultúrában a szerep, a munkaköri leírás fontosabb, mint a személy, aki betölti. A személyt a szerep betöltésére választják ki, és a hatalom is pozícióhoz kapcsolódik. A teljesítményt a személytelen rend biztosítja. Ez a kultúra stabil, változatlan környezetben működik jól, nehezen alkalmazkodik a változáshoz.

c) Feladatcultúra: munkakör- és projektirányultságú kultúra, metaforája a háló. Leggyakoribb megjelenési struktúrája a mátrix-szervezet. Fő cél a munka elvégzése, ehhez rendeli az erőforrásokat. A befolyás forrása a szakértelem, a személyiség, a formális pozíciók másodlagos jelentősége van. A hatalom megosztott, és az egyéni különbségeket, a célokat és státuszokat háttérbe szorító csoportkultúra. Alkalmazkodóképes kultúra, a csoportok, a projektek a célok függvényében átalakíthatók. Változó környezet, erős piaci verseny esetén sikeres ez a kultúra, mert képes gyorsan reagálni. Az emberek itt önállóak, saját munkájukat ellenőrzik, az értékelés teljesítményhez kötött. Az elismertséget a képességek határozzák meg, a munkakapcsolatok feladatorientáltak. Sebezhető pont: a szervezet kontrollja – az erőforrások szűkössége konfliktushoz, versengéshez vezethet.

d) Személyiségkultúra: kamarák, tanácsadó cégek jellegzetes felépítése, melynek központi alakjai a kiemelkedő szakmai tudással rendelkező személyek, akik szabadon döntöttek, hogy közös irodát, céget alapítanak. A szervezet leginkább egyének halmazának tekinthető, az egyetlen kontrollmechanizmus a partnerek közös megegyezése. A szervezet nem tűr vezetői hierarchiát. Kevés szervezet viseli el ezt a kultúrát. E szervezet sajátos pszichológiai szerződése a szervezettel rendel az egyén alá: bármikor kiléphet, és kizárni jóformán nincs lehetőség.

Handy szervezeti kultúratipológiáját az alábbi ábra mutatja be.



7. sz. ábra: Handy szervezeti kultúratipológiája

4.3. Quinn kultúramodellje

Quinn a hatékonyság szempontjából vizsgálta a szervezeti értékeket. Azt figyelte meg, hogy egyes szervezetek milyen értékek mentén alakították ki kultúrájukat. Szerinte két érték nagyon fontos a hatékonyság emeléséhez (BAKACSI 2004):

1. *Befelé vs. kifelé összpontosítás*: amikor a szervezet a folyamatok és a tagok hatékonyságára, vagy a környezethez való illesztésre koncentrál.
2. *Rugalmasság vs. szoros kontroll*: nagyobb mozgásteret és belátáson alapuló nagyobb döntési szabadságot, vagy szoros kontrollt és a tagok magatartásának nagyobb szabályozottságát figyelhetjük meg a szervezetben.

A két dimenzió egy négygyeddes mátrixot alkot, és az egyes negyedek a szervezeti kultúra típusait mutatják be, de ezek értékfelfogása egy-egy szervezetelméleti irányzat filozófiájának is megfeleltethető.

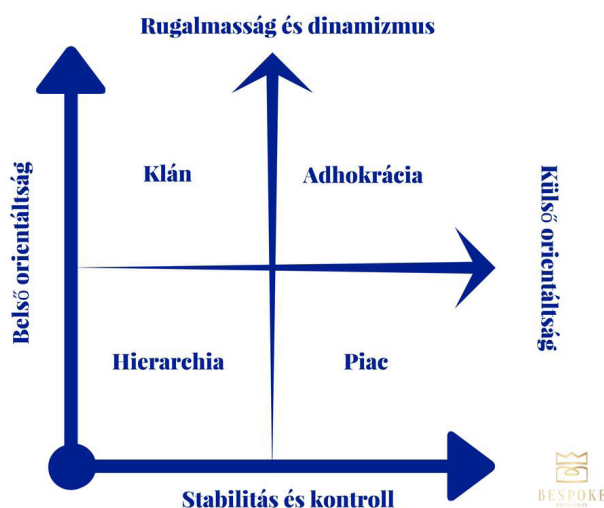
a) Támogató vagy klánkultúra: jellemzője a kölcsönös bizalom és felelősség, részvétel, együttműködő magatartás, jó csoportszellem, erős kohézió, egyéni fejlődés, önkiteljesítés megvalósítása, informális és döntően szóbeli kommunikáció, a szervezet iránti elkötelezettség. Központi értéke: az emberi erőforrás fejlesztése (pl. tréninggel). A vezetés számára a munkatársak fontosabbak, mint a környezeti kihívások. Elméleti háttere: Human Relations irányzat.

b) Szabályorientált vagy hierarchia kultúra: jellemzői a formális pozíciók tisztelete, a folyamatok racionalitása, a szabályozottság, a munkamegosztás és a formalizáltság, a hierarchikus szervezeti megoldások, írásos kommunikáció. Központi értéke: stabilitás és egyensúly, ezt szolgálja a kommunikáció, és erre épülnek döntések. A vezetés számára az addig elért eredmények megőrzése a legfontosabb. Elméleti háttere: belső folyamatokra koncentráló bürokrátiatanok.

c) Célorientált vagy piackultúra: jellemzői a racionális tervezés, központi célmeghatározás, a hatékonyság, a teljesítmény, a vezetők központi szerepe, feladatokhoz kötött szóbeli kommunikáció. Központi értéke: termelékenység, hatékonyság, profit. A vezetés a célok teljesítésére fordítja a figyelmét. Elméleti háttere: a racionális célkitűzés modellje, pl. MBO-modell.

d) *Innovációorientált vagy adhokráciakultúra*: jellemzői a külső környezet figyelemmel kísérése, a kockázatokat magában foglaló kísérletezés, kreatív problémamegoldás, versenyszellem, jövőorientáció, előrelátás, szabad szervezeti információáramlás, csapatok, feladatcsoportok, állandó képzés és tanulás. Központi értéke: növekedés és környezeti erőforrások megszerzése, rugalmasság, állandó készenlét. A vezetés a lehetőségek feltárására és megragadására koncentrál. Elméleti háttere: nyílt rendszermodellek.

Quinn szervezeti kultúratipológiáját az alábbi ábra szemlélteti.



8. sz. ábra: Quinn szervezeti kultúratipológiája

Ez az elmélet azért jelentős, mert egyetlen modellbe vonja össze a szervezeti hatékonyság két igen eltérő magyarázó tényezőjét. A modell magát a hatékonyságot is fontos vezetői értéknek tekinti, és keresi az egymással ellentétes értékek egymáshoz való viszonyát. Ezért nevezik a *versengő értékek* modelljének.



Kérdések

- Mi jellemző az organikus kultúrára? (Több helyes válasz is lehetséges.)
 - A működés uniformizált és erősen szabályozott
 - Kevésbé formalizált, laza
 - Egyéni szaktudásra építő
 - Szoros ellenőrzés, centralizált döntések
- Kinek a nevéhez kapcsolódik a szervezeti kultúratipológia vizsgálata? (Több helyes válasz is lehetséges)
 - Goldmann
 - Handy
 - Robbins
 - Quinn

3. Párosítsa össze a két kultúra jellemzőit Slevin és Covin modelljében!

Organikus kultúra	hierarchikus és formalizált, a működés uniformizált és erősen szabályozott, szoros ellenőrzés és a döntések centralizáltsága jellemző
Mechanikus kultúra	kevésbé formalizált, laza, egyéni szaktudásra építő

4. Párosítsa össze a négy kultúra szimbólumait Handy modelljében!

Hatalomkultúra	háló
Feladatcultúra	oszlopcsarnok
Személyiségkultúra	pókháló
Szerepkultúra	ponthalmaz

5. Párosítsa össze a két dimenzió jellemzőit Quinn kultúramodelljében!

Befelé vs. kifelé összpontosítás	nagyobb mozgásteret és nagyobb döntési szabadságot, vagy szoros kontrollt és nagyobb szabályozottságot figyelhetünk meg a szervezetben
Rugalmasság vs. szoros kontroll	a szervezet a folyamatok és a tagok hatékonyságára, vagy a környezethez való illesztésre koncentrálnak

6. Párosítsa össze a négy kultúra típusát és jellemzőit Quinn modelljében!

Adhokrácia	csoportkohézió
Cégekultúra	írásbeli kommunikáció
Bürokratikus kultúra	gazdaságos működés
Klánkultúra	versenyszellem

7. Párosítsa össze a fogalmakat a szerzőkkel!

Klánkultúra	Slevin és Covin
Hatalomkultúra	Quinn
Mechanikus kultúra	Handy

8. Rendezze sorba a kultúratípusokat a centralizáltság és formalizáltság erőssége alapján Handy modelljében! (A lazábbtól az erősebb felé haladjon!)
- a) Feladatkultúra
 - b) Hatalomkultúra
 - c) Személyiségkultúra
 - d) Szerepkultúra
9. Egy-egy cselekedet megítélése nagyon különböző lehet a mechanikus vagy organikus jegyeket mutató kultúránál: például a szabályok be nem tartása egy szervezetben súlyos probléma, míg egy szervezetben csekély jelentőséggel bír, vagy éppen elvárt magatartási forma.
- a) mechanikus
 - b) organikus
10. A Quinn-modell magát a hatékonyságot is fontos vezetői értéknek tekinti, és keresi az egymással ellentétes értékek egymáshoz való viszonyát. Ezért nevezik a modelljének.
- a) hasonló értékek
 - b) versengő értékek
 - c) eltérő értékek

5. A SZERVEZETI KULTÚRA MEGVÁLTOZTATÁSA



A kultúra egyik oldalról a stabilitást, a megszokott működést jelenti: számos olyan helyzet létezik azonban, amelyek miatt kisebb vagy nagyobb részben meg kell változtatni a szervezet kultúráját. Ez a változtatási igény származhat legalább részben belülről, mint például a tartós teljesítményproblémák, a szervezet növekedése vagy a vezetés változása, vagy jöhet kívülről, mint a társadalmi, jogi, gazdasági környezetben való változás, a piac deregulációja vagy más drasztikus piaci, technológiai változás (gondoljunk a McKinsey 7S modellre – bármelyik kemény vagy puha tényező változása generálhatja a kultúra változását). Jelentős etikai, korrupciós problémák is egyértelmű változtatási igényt jelezhetnek (KISS–CSILLAG 2014).

Az erős szervezeti kultúra nem más, mint a domináns kultúra azon alapvető értékei, amelyen széles körben osztoznak a szervezetben, és amelynek a hatása erőteljes a szervezeti tagok megtartására. A kultúra erejét tehát magatartásbefolyásoló képessége adja. Azért hasznos erős szervezeti kultúra, mert (HEIDRICH 2001):

- kiszámítható viselkedést eredményez;
- erős a szervezet iránti lojalitás, elkötelezettség és azonosulás;
- nő a szervezet megtartó képessége, kisebb a fluktuáció;
- átveheti a formális szervezeti szabályok szerepét a tagok magatartásának meghatározásában.

Ha a szervezet a magatartás befolyásolásának fontos mechanizmusaként kezeli a szervezeti kultúrát, az kihat a szocializációs folyamataira, a belső képzésre és a magatartásfejlesztési programjaira, a felvételi eljárásra is. Tesztelik ugyanis a kulturális illeszkedést is: mennyire vallja magáénak a jelentkező a szervezet domináns kultúrájának fontos értékeit. Az erős kultúra hátránya: nem rugalmas, nehezen reagál a környezeti kihívásokra, és egy új kultúrával felváltani igazi nehézség.

Trice és *Beyer* a kultúraváltoztatások három alapvető fajtáját különböztetik meg (HEIDRICH 2001):

- *Forradalmi és átfogó változások*, amelyek a szervezet egészét szándékozzák megváltoztatni: e változásokra jellemző, hogy hatásukra a szervezet nagy részének legalábbis részben máshogy kell viselkednie, a régi és új értékek között jelentős a különbség;
- *Részegység vagy szubkultúra megváltoztatása*: csak a szervezet meghatározott részének kell változnia, a régi és új értékek között kisebb vagy nagyobb eltérés is lehet;
- *Fokozatos átfogó átalakítás*: a szervezet egészét érintő, de kismértékű és lassú átalakulás.



Kérdések

1. Melyek az erős kultúra jellemzői? (Több helyes válasz is lehetséges.)
 - a) Nő a szervezet megtartó képessége, kisebb a fluktuáció.
 - b) Kiszámítható viselkedést eredményez.
 - c) Átveheti az informális szervezeti szabályok szerepét a tagok magatartásának meghatározásában.
 - d) Erős a szervezet iránti lojalitás, elkötelezettség és azonosulás.

2. Melyik a gyenge kultúra jellemzője?
 - a) Átveheti a formális szervezeti szabályok szerepét a tagok magatartásának meghatározásában.
 - b) Nem tudja integrálni a szervezeti tagokat.
 - c) Az alapvető értékeket széles körben vallják a szervezet tagjai.

3. Párosítsa össze a kultúraváltoztatási típusokat a jellemzőikkel Trice és Beyer modellje alapján!

Részegység vagy szubkultúra megváltoztatása	a szervezet egészét érintő, de kismértékű és lassú átalakulás
Fokozatos átfogó átalakítású	csak a szervezet meghatározott részének kell változnia, a régi és új értékek között kisebb vagy nagyobb eltérés is lehet
Forradalmi és átfogó változások	a szervezet egészét szándékozzák megváltoztatni: jellemző, hogy hatásukra a szervezet nagy részének legalábbis részben más-hogy kell viselkednie, a régi és új értékek között jelentős a különbség

4. Párosítsa össze a kultúratípusokat a jellemzőikkel!

Erős kultúra	nem rugalmas, nehezen reagál a környezeti kihívásokra
Gyenge kultúra	rugalmas, könnyű megváltoztatni

5. Tegye sorrendbe a kultúraváltoztatások három alapvető fajtáját a változás időigénye alapján! (A hosszabbtól a rövidebb felé haladjon!)
 - a) Fokozatos átfogó átalakítás
 - b) Forradalmi és átfogó változások
 - c) Részegység vagy szubkultúra megváltoztatása

6. NEMZETI KULTÚRA – SZERVEZETI KULTÚRA



A szervezeti kultúra a szervezet egyediségét jeleníti meg, és egyedi értékrendje megkülönbözteti más szervezetektől. A szervezeteket körülvevő társadalmaknak is vannak jellegzetes, a többség által osztott értékei. A társadalmi értékrend általánosabb és elvontabb értékeket foglal magában, pl. egyéni szabadság, erkölcsi imperatívuszok, filozófiai felfogások. Nemzetközi összehasonlítások bizonyítják, hogy azonos technológiai elven működő szervezeteknél egészen más típusú megoldások születnek, mert az adott kulturális és társadalmi közeg befolyásolja őket.

A nemzeti kultúrák leírására *Hofstede* világhírű modellt alkotott: több mint 40 országban végzett empirikus vizsgálatot, mely révén négy olyan dimenziót azonosított, amelyek mentén a nemzeti kultúrákban meglévő különbségek megragadhatók. Ezek (HEIDRICH 2001):

1. *Hatalmi távolság index* (PDI: power distance index): azt mutatja, hogy egy társadalomban milyen a szervezetekben a vezetői döntéshozatal jellege, mennyire félnek a munkatársak a felettesükkel való egyet nem értésüket kifejezni, milyennek szeretnék látni a vezetési stílust (a hatalomgyakorlás elfogadott módja és elfogadott eszközei).
2. *Bizonytalanságkerülés index* (UAI: uncertainty avoidance index): azt jelzi, hogy milyen erős a szabályokhoz való ragaszkodás mértéke, mekkora az észlelt stressz nagysága, mekkora a fluktuáció (milyen mértékben képesek a szervezeti tagok tolerálni az észlelt bizonytalanságot).
3. *Individualizmus – kollektívizmus* (I/C: individualism – collectivism): az egyén és a közösség kapcsolatának jellemzőit írja le a társadalomban, az együttélés sajátosságaira vonatkozó értékeket tükrözi vissza. Ez befolyásolja a munkakapcsolatokat, a kulturális normákat.
4. *Férfias – nőies értékek* (M/F: masculinity – femininity): összefüggés van a szervezet céljai, valamint a férfiak és a nők adott szervezetben megvalósítható karrierlehetőségei között. Azok a szervezetek, amelyeknek férfias céljai vannak, inkább alkalmaznak férfiakat, és ahol pedig a nőies gondolkodást megtestesítő célok vannak, inkább nőket.

(Később, amikor az ázsiaiakat is bevonta a kutatásába, megjelent egy ötödik dimenzió: az *időorientáció*, amely lehet *hosszú vagy rövid távú*). Hofstede úgy találta, hogy a hatalmi távolság és a bizonytalanság kerülése különösen nagy hatással vannak arra, hogy milyen típusú szervezeti struktúrákat részesítenek előnyben az adott országban, sőt még azt is befolyásolják, hogy az adott országban mely szervezetelméletek válnak népszerűvé. E két dimenzió által kifeszített koordináta-rendszerben a négy negyednek megfelelően négy szervezeti ideáltípus különböztethető meg (HEIDRICH 2001):

- *Piac* (alacsony hatalmi távolság és gyenge bizonytalanságkerülés): alacsony a vertikális tagozódás, az autonómiát és a mellérendeltségi viszonyokat részesítik előnyben: angol-szász és skandináv országok tartoznak ide.
- *Jól olajozott gépezet* (alacsony hatalmi távolság és erős bizonytalanságkerülés): munkafolyamat-orientált bürokrácia, mindenki ismeri a teendőit, jó szabályozás miatt nincs szükség egyedi utasításokra, a személyi konfliktusok is ritkák: német és finn nyelvű és kultúrájú országok.

- *Család* (nagy hatalmi távolság és gyenge bizonytalanságkerülés): személyorientált bürokrácia, a szervezeti tagok paternalisztikus kapcsolatban állnak egymással, klán jellegű belső kapcsolatok: délkelet-ázsiai országok.
- *Piramis* (nagy hatalmi távolság és erős bizonytalanságkerülés): teljes bürokrácia, erőteljes vertikális tagozódás, kockázatvállalás nem jellemző, a hatalom forrása a szervezeti hierarchiában elfoglalt hely: latin kultúrák, iszlám országok, néhány távol-keleti ország.

A Hofstede-féle szervezeti kultúratípusokat az alábbi ábra mutatja be.



9. sz. ábra: Szervezeti kultúratípusok a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés függvényében

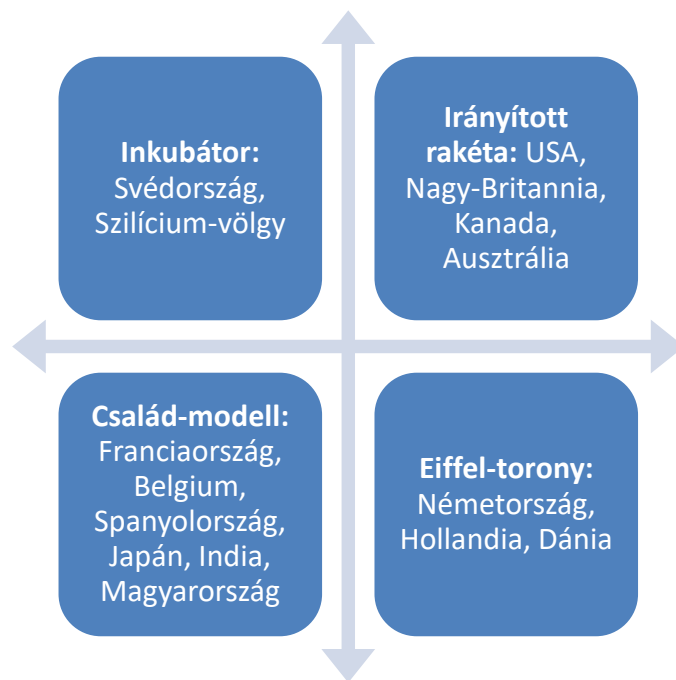
Trompenaars két dimenzió mentén csoportosítja a szervezeti kultúrákat (HEIDRICH 2001):

1. *egyenlőségen* alapuló vs. *tekintélyelvű*, hierarchikus;
2. *személyorientált* vs. *feladatorientált* kultúrák.

Ez alapján négyféle kultúramodellt különböztet meg:

- *Család-modell*: személyi kapcsolat- és hatalomorientált, hierarchikus, magas kontextusú, fontosak a személyes kapcsolatok. Pl. Franciaország, Belgium, Spanyolország, Japán, India, Magyarország.
- *Eiffel-torony*: szerep- és feladatorientált kultúra. Formális bürokráciájával a gépesítés korának szimbóluma, az eszközökre és a módszerre koncentrálnak. A struktúra, a szervezet fontosabb, mint a funkció, hierarchikus. Pl. Németország, Hollandia, Dánia.
- *Irányított rakéta*: decentralizált, egyenlőségen alapuló kultúra. Feladatorientált, cél- és teljesítményorientált. Pl. USA, Nagy-Britannia, Kanada, Ausztrália.
- *Inkubátor*: egyenlőségen alapul, teljesítmény- és személyorientált. Az egyén teljesítménye fontosabb, mint a szervezet. A szervezeti struktúra nem kulcsfontosságú, a szervezet inkubátorként védi, segíti az egyén önkifejezését, aki önállóan dolgozik. Pl. Svédország, Szilícium-völgy

A Trompenaars-féle szervezeti kultúratípusokat az alábbi ábra szemlélteti.



10. sz. ábra: Szervezeti kultúratípusok a kapcsolatok és az orientáció függvényében

Trompenaars véleménye szerint tisztán egyfajta szervezeti kultúrájú cégek nemigen léteznek. A gyakorlatban a típusok keverednek, és általában egyik közülük a domináns kultúra:

- a kis cégek általában család vagy inkubátor típusúak;
- a nagy cégek általában Eiffel-torony vagy irányított rakéta szervezeti kultúrával rendelkeznek.

Az egy-egy térségre jellemző kultúra és a szervezeti kultúra számos tekintetben egyezőséget mutat, másokban viszont jelentős különbséget. Abban az esetben, ha egy szervezet életében változást, illetve fejlődést szeretnénk elérni, az akció sikeressége nagyban fog függeni a szervezeti kultúrától. Sok esetben az jelenti a problémát egy-egy új rendszer bevezetésekor, hogy a folyamat irányítói nem veszik figyelembe a helyi sajátosságokat. A kultúránk akár nemzeti, akár szervezeti, nagymértékben befolyásolja mindennapjainkat, hiszen saját kultúránk szemüvegén keresztül látjuk a világot.

Az interkulturális vizsgálatok eredményeit a GLOBE-kutatás mutatja be a legátfogóbban, ami 61 ország bevonásával közel 7 év alatt készült el. A vizsgálat egyrészt az adott ország szervezeti kultúráját, másrészt a nemzeti kultúrájának jellegzetességeit kívánta felmérni és számszerűsíteni. Ehhez a kutatók 9 kulturális jellemzőt vizsgáltak részletesen: bizonytalanságkerülés, jövőorientáció, hatalmi távolság, individualizmus, kisközösségi kollektívizmus, humánorientáció, teljesítményorientáció, nemi szerepek elfogadása, asszertivitás. A kutatás során az országokat különböző kulturális klaszterekben kezelték. Ebben Magyarországot Albániával, Örményországgal, Görögországgal, Kazahsztánnal, Lengyelországgal, Oroszországgal és Szlovéniával egyetemben az ún. kelet-európai csoportba sorolták, amelyet a magas hatalmi távolság és az erős kisközösségi kollektívizmus jellemez (BAKACSI 2008).

Az eredmények alapján az látható, hogy a magyar kultúra jól „viseli” a bizonytalanságot, ebben a kategóriában szinte az utolsó helyet kaptuk a nemzetek közötti összehasonlításban,

viszont hasonló helyezést értünk el a jövőtervezés dimenzióban is, tehát elmondható, hogy a magyarok csak rövid időhorizontban gondolkodnak és terveznek. Mindezek mellett a nagy hatalmi távolság jellemzi a viselkedésünket a társadalomban és a szervezetekben egyaránt, ugyanakkor meglehetősen individualista nemzet vagyunk, ezt mutatja, hogy az összehasonlításban 61 ország közül a 2. helyezést értük el. Ebben csak az USA előz meg minket. A kis közösségek összetartozása dimenzió tekintetében is inkább a középmezőnyben vagyunk. Dobogós helyezést érünk el azonban a női szerepekhez való viszonyulásban, viszont sem a humánorientáció, sem a teljesítményorientáció nem jellemző ránk. Ezen eredmények alapján elmondható, hogy inkább a „kemény” szervezeti kultúra jellemző a magyar társadalomra, amely hierarchikus felépítésű, szabály- és rendszerelvű kultúra (JARJABKA 2010).

Több vizsgálat is hasonló eredményeket írt le hazánkat illetően. Számunkra a legfontosabb jellemző a hierarchikus szervezet, a rendszer- és szabálykövetés, illetve az individualizmus. Pontosabban ezen dimenziók „lazítására” lehet szüksége sok szervezetnek, ha a következő generáció legjobb szakembereit meg akarja nyerni a maga számára, és a jelenlegi világgazdasági trendek mellett sikeresen és versenyképesen szeretne működni. Egyre rugalmasabban és egyre magasabb színvonalon kell teljesíteni mind a versenyszférában, mind a közigazgatásban egyaránt (BAKACSI 2008).

Ha abból a feltételezésből indulunk ki, hogy a szervezeti kultúra legfőbb célja az, hogy az alkalmazottak a vezető és a szervezet céljának megfelelő viselkedést és magatartást tanúsítsanak, akkor jól érzékelhető, hogy a vezetési stílust egyben meghatározza a szervezeti kultúra, amelyben a vezető igyekszik beilleszkedni az adott szervezetbe. A szervezeti kultúra, vagyis a környezet megteremtése és kialakítása vezetői feladat. A vezető attól függően, hogy milyen vezetési stílust képvisel, befolyásolja a szervezeti kultúrát, a szervezet működését (MÁRAMAROSI 2002).



Kérdések

1. Melyek a kultúradimenziók Hofstede modelljében? (Több helyes válasz is lehetséges.)
 - a) Egyenlőségen alapuló – tekintélyelvű
 - b) Hatalmi távolság
 - c) Férfias – nőies értékek
 - d) Személyorientált – feladatorientált
 - e) Bizonytalanságkerülés
 - f) Individualizmus – kollektívizmus

2. Melyek a kultúradimenziók Trompenaars modelljében? (Több helyes válasz is lehetséges.)
 - a) Bizonytalanságkerülés
 - b) Egyenlőségen alapuló – tekintélyelvű
 - c) Férfias – nőies értékek
 - d) Hatalmi távolság
 - e) Individualizmus – kollektívizmus
 - f) Személyorientált – feladatorientált

3. Kinek a nevéhez kapcsolódik a nemzeti összehasonlító kultúrák vizsgálata? (Több helyes válasz is lehetséges.)
 - a) Trompenaars
 - b) Mintberg
 - c) Goldmann
 - d) Hofstede

4. Mely szervezeti kultúramodellekhez tartoznak az egyes jellemzők Hofstede modellje alapján?

Piramis	nagy hatalmi távolság és gyenge bizonytalanságkerülés
Olajozott gépezet	nagy hatalmi távolság és erős bizonytalanságkerülés
Család	alacsony hatalmi távolság és erős bizonytalanság-kerülés
Piac	alacsony hatalmi távolság és gyenge bizonytalanságkerülés

5. Mely szervezeti kultúramodellekhez tartoznak az egyes jellemzők Trompenaars modellje alapján?

Inkubátor	személyi kapcsolat- és hatalomorientált kultúra
Eiffel-torony	alacsony hatalmi távolság és gyenge bizonytalanságkerülés
Család-modell	szerep- és feladatorientált kultúra
Irányított rakéta	teljesítmény- és személyorientált kultúra

6. Rendezze sorba a szervezetikultúra-típusokat a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés alapján! (A legerősebbtől a leggyengébb felé haladjon!)

- Család
- Jól olajozott gépezet
- Piac
- Piramis

7. Hofstede úgy találta, hogy különösen nagy hatással vannak arra, hogy milyen típusú szervezeti struktúrákat részesítenek előnyben az adott országban.

- az individualizmus kollektívizmus és a férfias - nőies értékek
- a hatalmi távolság és a bizonytalanság kerülése
- az egyenlő – tekintélyelvű kapcsolatok és a személy- – feladatorientáció

8. A szervezeti kultúra, vagyis a környezet megteremtése és kialakítása feladat.

- vezetői
- szabályozási

7. SZERVEZETI KULTÚRA A KÖZIGAZGATÁSBAN



A történelem során kialakult nemzeti közigazgatási intézményrendszer a többirányú megfelelési kényszer okán – pl. a központi/állami meghatározottság vs. ügyfélorientáció, szakmai vs. politikai meghatározottság – olyan speciális (természetesen távolról sem homogén) szervezeti kultúrával bír, amely meghatározza az alkalmazható menedzsmenteszközöket (HEIDRICH–SOMOGYI 2005).

A közigazgatási, közszolgáltatási feladatokat különféle szellemben, felfogásban, emberi és szervezeti viselkedési, megjelenési, megnyilvánulási módokon (általánosabban: minták alkalmazásával) lehet teljesíteni. A történelmileg és társadalmilag meghatározott és az adott szervezetben és/vagy a tágabb közösségben intézményesített minták (pl. értékek, hiedelmek, magatartásmódok, szokások) tudatosan kialakított rendszerében ölt testet az önkormányzat (testületek, hivatal, intézmények általános és egyes tagjaira is jellemző) sajátos „jelleme”, karaktere. Ez a szervezeti kultúra, amelyre természetesen rendkívül erőteljesen hat az ország, a társadalom, az egyes szakmák kultúrája. Ugyanakkor ez a tényező a szervezet számára jelentős – bizonyos felfogás szerint komplexitása miatt a legmeghatározóbb – erőforrásként működik, amennyiben a célok eléréséhez a lehető legjobban igazodó, azokat legjobban szolgáló, sajátos kulturális minták mindenki által elfogadott elvárásként (esetenként belső szabályként vagy etikai normaként) intézményesednek (GÁSPÁR 2011).

7.1. Adminisztratív kultúra a közigazgatásban

Az adminisztratív kultúra inkább a német nyelvterületen meghatározó. *Gruber* ráirányítja a figyelmet arra, hogy a *hivatalnok-bürokrata* jelentős részben eljárást követő szerepet tölt be, és esetében az elvárt teljesítmény tartalmilag erősen korlátozott. A bürokrata esetében a szabályok és a felettese utasításai pontosan meghatározzák, mit és hogyan kell tennie – ezáltal az alkalmazkodóképessége csökken, hiszen adott új helyzetben nem dönthet szabadon (SZILÁGYI 2013).

Az adminisztratív tevékenységet végzők heterogének, tehát az adminisztratív kultúra (németül: *Verwaltungskultur*) sem homogén, hanem jól elkülöníthető szubkulturái vannak. *Jann* az adminisztratív kultúra négy dimenzióját különíti el. Az adminisztratív kultúra jellegzetes *szubkulturáit* az alábbi módon lehet csoportosítani, utalva az adott szubkultúra legfontosabb vezérlő értékére (GAJDUSCHEK 2000):

1. Közigazgatási adminisztratív kultúra

- Hivatalnoki, szabályorientált szubkultúra (ahol a szabály vonatkozik az eljárásra és a teljesítményre; példája a köztisztviselő).
- Menedzseri, eredményorientált szubkultúra (példája ennek a *public manager*).

2. Üzleti adminisztratív kultúra

- Szabályorientált szubkultúra (példája ennek a könyvelő és a kontroller).
- Eredményorientált szubkultúra (példája a menedzser).

Jann adminisztratív-kultúra-rendszerét felhasználva tekintsük át az adminisztratív kultúra formáit a közigazgatásban. Ezek a szintek hozzárendelhetők a közigazgatás működtetésében érdekelt négy szereplőhöz (politikus, vállalkozó, hivatalnok, állampolgár). Megállapítható, hogy a négy dimenzió közül kettő makro-, egy mezo-, illetve egy mikroszinttel azonosítható, amit az alábbi táblázat foglal össze (SZILÁGYI 2013).

A kultúra szintje	Rövid leírása	Milyen szereplő áll az adott szint fókuszában?
1. szint: <i>Verwaltungskultur I.</i> (makroszint)	Egy adott időpontban egy országban fennálló magatartásformák, szervezeti formák és az ezekhez kapcsolódó szubjektív elemek (rituálék, szimbólumok, szokások). A problémamegoldás általános módja az adott területen.	A <i>politikus</i> – ő alakítja ki a makrogazdaság kereteit a szabályozás (törvényhozás) által, de a nemzeti kultúra nem minden elemére hat.
2. szint: <i>Verwaltungskultur II.</i> (makroszint)	Azon előfeltevések, attitűdök, értékek és vélemények összessége, amelyeket a társadalom tagjai a közigazgatással szemben fogalmazznak meg.	Az <i>állampolgár</i> és a <i>vállalkozó</i> – ők ítélik meg a közigazgatás teljesítményét.
3. szint: <i>Verwaltungskultur III.</i> (mikroszint)	Azon előfeltevések, attitűdök, értékek és beállítódások, amelyek a közigazgatás személyi állományára jellemzőek.	A <i>hivatalnok</i> – ők alkotják a személyi állományt.
4. szint: <i>Verwaltungskultur IV.</i> (mezoszint)	A közigazgatási rendszer szervezeteire jellemző szervezeti kultúra.	A <i>politikus</i> és a <i>hivatalnok</i> – ők alakítják a szervezetek működését.

I. sz. táblázat: Az adminisztratív kultúra négy dimenziója a közigazgatásban (SZILÁGYI 2013)

A táblázatból láthatjuk, hogy a *Verwaltungskultur I.* azonosítható a *nemzeti kultúrával*. A szintén makroszinten értelmezhető *Verwaltungskultur II.* párhuzamba állítható egy másik fogalommal, mégpedig a közigazgatás-tudományban *külső hatékonyságnak* nevezett tényezővel. A külső hatékonyság a társadalmi, politikai elvárásoknak való megfelelés, mérésének középpontjában a megelégedettség mérése áll. A *belső hatékonyság* ebben az értelmezési keretben pedig a működés hatékonysága közgazdasági szempontból, végső soron a gazdasági hatékonyság. Mivel az állampolgár és a vállalkozó a közigazgatási szolgáltatások felhasználója, így azt mondhatjuk, hogy ezen attitűdök, vélemények, értékek egyben a fogyasztói elégedettség meghatározó tényezői. A *Verwaltungskultur III.* szint szubkultúráként azonosítható – *közigazgatási szabályorientált adminisztratív szubkultúra*. A *Verwaltungskultur IV.* szint pedig szervezeti szintű adminisztratív kultúra, amelyben a 3. szint szubkultúrája mellett benne foglalják a *közigazgatási menedzseri, eredményorientált kultúra* is (SZILÁGYI 2013).

7.2. Az új közigazgatási kultúra

Az új közigazgatási kultúra inkább az angolszász nyelvterületen meghatározó. Az eredményorientált közigazgatási vezetés mint új vezetői felfogás a létező közigazgatási kultúra különböző dimenzióit érinti, és egyértelműen olyan szolgáltatói kultúra és értékrend kialakulását szorgalmazza, amely nagy részben a klasszikus szolgáltatói kultúrát követi. Ebben az értékrendben már a hatékonyság és az eredményesség dominálja a gondolkodást (a törvényesség alapvető előírás, de nem az dominálja a cselekvést), a hivatalközpontúságot felváltja az ügyfélorientáció, a politikai és szakmai döntéshozatal elválik egymástól (KISS–CSILLAG 2014). A hagyományos és eredményorientált kultúra különbségeit mutatja be az alábbi táblázat, különböző dimenziópárok mentén.

Hagyományos (bürokratikus) kultúra	Dimenziópárok	Eredményorientált közigazgatási kultúra
A törvényesség dominál a gondolkodásban és a cselekvésben, a hatékonyság mellékes	törvényesség vs. hatékonyság	A hatékonyság dominál a gondolkodásban és a cselekvésben – a törvényesség alapelőírás
Pozícióból adódó normák, előírások	pozíció szerint előírások vs. menedzsment elvek	A menedzsment határozza meg az előírásokat
Különböző problémák hasonló vagy azonos módon történő megoldása	standardizált vs. eltérő problémamegoldás	Különböző problémamegoldások az eltérő problémákra
Hivatalközpontúság	hivatalközpontúság vs. ügyfélorientáció	Ügyfélorientáció – a struktúra és kultúra a teljesítményt igénybe vevőhöz igazodik
A rendszer uralma a részletek szisztematikus ellenőrzése által	bürokratikus ellenőrzés vs. integráló kontrollring	A működés ellenőrzése integrált kontrollring rendszer segítségével
A két rendszer elhatárolása hiányzik	a politika és menedzsment keveredése vs. szétválasztása	Tiszta elhatárolásra való törekvés
A konstruktív vezetési eszközök hiánya miatti bizalmatlanság	bizalomhiány vs. bizalom	Transzparencia, egyértelmű elvárások és tudatos ösztönzési rendszer miatti bizalom

2. sz. táblázat: A kulturális változás dimenziói (KISS–CSILLAG 2014)

De mennyiben reális lehetőség, hogy a közigazgatási szervezetek kultúrái ténylegesen eredményorientált kultúrává váljanak (vagy továbblépjenek ezen az úton)? Egyértelmű, hogy a társadalmi környezet és a társadalmi érintettek igényei is megváltoztak a XXI. század elejére: az állampolgárok egyre inkább azt várják, hogy a közigazgatás profi „szolgáltató” legyen. Ebből a szempontból

tehát elkerülhetetlen a változás. Ha azonban a központi befolyás nagymértékben determinálja a működést, akkor az utóbbit továbbra is a korábbi elvárásoknak való megfelelés fogja meghatározni, nem pedig az ügyfél igényeinek minőségi kielégítése (KISS–CSILLAG 2014).

A szervezeti kultúra tágabban, társadalmi szinten is értelmezhető (pl. közigazgatási kultúra, helyi társadalmi kultúra), és léteznek ezeken belül pl. szakmák, társadalmi rétegek szerint ún. szubkultúrák is. Ez a kultúraközi, kulturális találkozási (esetenként ütközési) helyzet a közszolgálat egyik nagyon sajátos jellemzője, kezelése fontos feladat és kihívás. A hátrányt, mely szerint a kultúrák akadályozhatják egymás érvényesülését, és ez problémák, konfliktusok forrása lehet, a közszolgálat előnyé is tudja változtatni. Ez úgy lehetséges, ha a közös értékrendben érvényesül a tolerancia és a sokszínűség, az egyes kultúrák legjobb, legértékesebb elemeinek megosztása, közössé tételének törekvése (GÁSPÁR 2011).

7.3. A hazai közigazgatási kultúra sajátosságai

A szervezeti kultúra mint szervezeti és működési tényező számos alapkérdést vet fel. Felismert-e a jelentősége, ismert-e a tartalma, milyen ez a kultúra, támogatja-e vagy éppen ellenkezőleg, akadályozza a működést, tudatosan felhasználják-e, alakítják-e a szervezeti és működési sikeresség érdekében?

A közigazgatási, közszolgáltatási feladatokat különféle szellemben, felfogásban, emberi és szervezeti viselkedési, megjelenési, megnyilvánulási módokon (általánosabban: minták alkalmazásával) lehet teljesíteni. A történelmileg és társadalmilag meghatározott és az adott szervezetben, és/vagy a tágabb közösségben intézményesített minták (pl. értékek, hiedelmek, magatartásmódok, szokások) tudatosan kialakított rendszerében ölt testet, pl. az önkormányzat (testületek, hivatal, intézmények általános és egyes tagjaira is jellemző) sajátos „jelleme”, karaktere (GÁSPÁR 2011).

Az előzőekben már láthattuk, hogy hazánk a szervezeti kultúra szempontjából hol helyezkedik el. Jellemzően kemény, hierarchikus kultúra a miénk, mely sok közös vonást mutat a közép-kelet-európai kultúrákkal, emellett a német szervezeti kultúra is közel áll a magyarhoz.

Az utóbbi években azonban a hazai közigazgatási kultúra jelentős változása tapasztalható: egyre inkább terjed az ügyfélbarát, szolgáltató jellegű közigazgatás. Példák az ügyfélközpontú szervezeti kultúra megjelenési formáira (GÁSPÁR 2007):

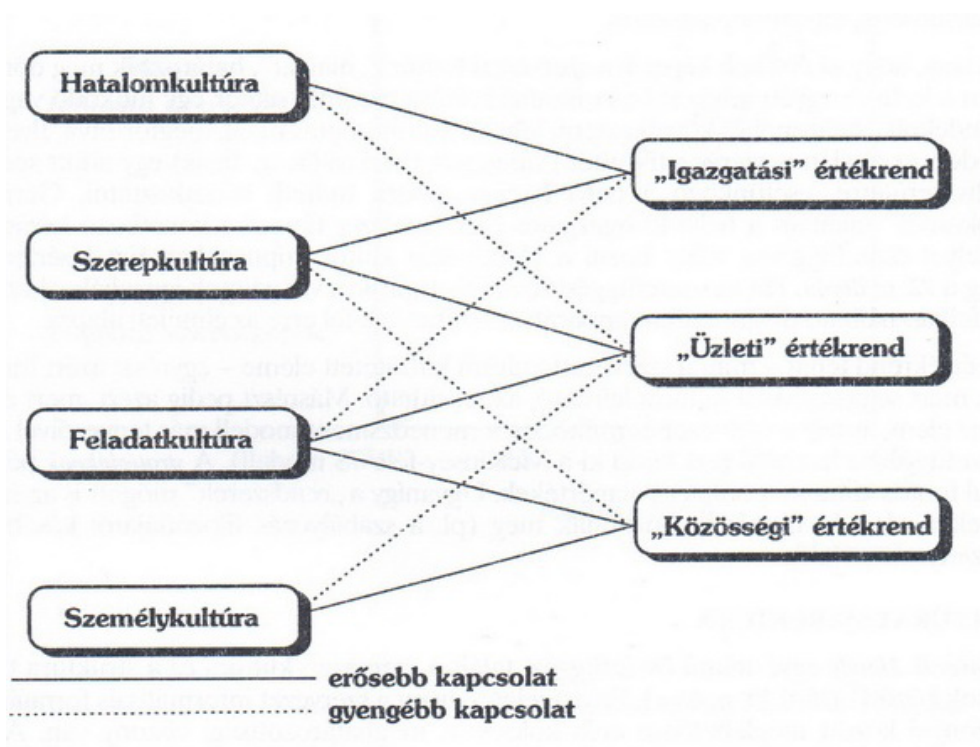
- *Eszközökben, tárgyakban:* jól megközelíthető épület, kényelmes ügyfélfogadó, ügyfélváró, kényelmi szolgáltatások (beszélő lift, pelenkázó stb.), tisztaság, egyenruha
- *Jelképekben:* logó, egyenruha, díjak, kitüntetések elhelyezése a közösségi helyeken – pl. családbarát hivatal, gyermekbarát hivatal, minőségi díjak, tanúsítások stb.
- *Eljárásmódokban:* panaszkezelési rend nyilvános közzététele, nyílt napok, fogadóórák, zöld számok
- *Értékekben:* alapértékek megjelenítése, kinyilvánítása – pl. ügyfélközpontúság, szolgáltató hivatal

A szervezeti kultúra jelentősége a menedzsmentben rendkívül nagy, hasonló az egyes emberek – mint a szervezet tagjai – jellemének fontosságához, amivel természetesen kölcsönös meghatározottságban is áll. Bizonyított, hogy a szervezeti kultúra összességében nagyobb szabályozó erővel bír, jelentősebb hatással, van a működésére, teljesítményére, mint szervezetszabályozás egyéb módjai, eszközei, rendszerei. Ezért tudatos alakítása, fejlesztése a szervezeti eredményesség, hatékonyság, minőség fokozása szempontjából meghatározó (GÁSPÁR 2011).

A szervezeti kultúra egységes elemei mellett létezhetnek ún. szubkultúrák – például szakmák, technológiák (pl. informatika) vagy tevékenységfajták (pl. rendészet) – is, amelyek további kulturális sajátosságokat jelenítenek meg. Eltérhetnek a szervezet kultúrájától, de nem szükségképpen

ellentétesek azzal. Sőt, egyes elemeikben erőteljesebben fejezhetik ki a szervezet számára fontos sajátosságokat, pl. értékeket (a pénzügyi szakma különös hordozója a „pénzért érték”, a költség-hatékonyság értékének, követelményének). A szubkultúrák e sajátosságát a szervezet egésze jól tudja hasznosítani, például követendő mintaként elismerni, felmutatni, erősíteni.

A „versengő szubkultúrák” jelensége teljesen összhangban van az önkormányzati szervezeten belüli különböző értékek közötti lehetséges ütközés problémájával (pl. demokrácia és hatékonyság). Feloldásuk módja is hasonlatos, amennyiben nincsenek ún. tiszta értékrendek, ahogyan teljesen homogén kultúrák sincsenek. Sajátos „értékmix”-ekkel kell számolnunk, amelyekben bizonyos mértékekben lesznek jelen a kívánatos értékek. Jellemző példa, hogy a bürokrácia formalizmusa egy bizonyos mértékig hasznos és kívánatos. A versengő szubkultúrákból, megfelelő mértékben, be lehet, sőt kell emelni az önkormányzatiság számára hasznos értékeket. A közigazgatási értékrendek és a szervezetikultúra-típusok összefüggéseit az alábbi táblázat mutatja be (GÁSPÁR 2011).



11. sz. ábra: A közigazgatási értékrendek és a szervezetikultúra-típusok összefüggései Handy és Stoker nyomán (GÁSPÁR 2011)



Kérdések

1. Melyek a közigazgatási adminisztratív kultúra jellemzői? (Több helyes válasz is lehetséges.)
 - a) Menedzseri, eredményorientált szubkultúra
 - b) Eredményorientált szubkultúra
 - c) Szabályorientált szubkultúra
 - d) Hivatalnoki, szabályorientált szubkultúra

2. Melyik nem jellemzője az ügyfélközpontú szervezeti kultúra megjelenésének?

- Menedzseri, eredményorientált szubkultúra
- Hivatalközpontúság
- Családbarát hivatal, minőségi díjak, tanúsítások
- Nyílt napok, fogadóórák, zöld számok

3. Párosítsa össze az egyes kultúratípusokat és jellemzőiket!

Közigazgatási adminisztratív kultúra	szabályorientált szubkultúra, eredményorientált szubkultúra
Üzleti adminisztratív kultúra	hivatalnoki, szabályorientált szubkultúra, menedzseri, eredményorientált szubkultúra

4. Párosítsa össze a fogalmakat a jellemzőkkel!

Hagyományos (bürokratikus) kultúra	a törvényesség dominál a gondolkodásban és a cselekvésben, a hatékonyság mellékes
Eredményorientált közigazgatási kultúra	a hatékonyság dominál a gondolkodásban és a cselekvésben – a törvényesség alapelőírás

5. Párosítsa össze a fogalmakat a jellemzőkkel!

<i>Verwaltungskultur I.</i> (makroszint)	a politikus és a hivatalnok alakítják a szervezetek működését
<i>Verwaltungskultur II.</i> (makroszint)	a politikus alakítja ki a makrogazdaság kereteit a szabályozás (törvényhozás) által, de a nemzeti kultúra nem minden elemére hat
<i>Verwaltungskultur III.</i> (mikroszint)	az állampolgár és a vállalkozó ítéli meg a közigazgatás teljesítményét
<i>Verwaltungskultur IV.</i> (mezoszint)	a hivatalnokok alkotják a személyi állományt

6. Párosítsa össze a fogalmakat a jellemzőkkel!

Hagyományos (bürokratikus) kultúra	a rendszer uralma a részletek szisztematikus ellenőrzése által
Eredményorientált közigazgatási kultúra	a működés ellenőrzése integrált kontrolling rendszer segítségével

7. Tegye sorba az adminisztratív közigazgatási kultúra szintjeit a fókuszban lévő szereplők (politikus, vállalkozó, hivatalnok, állampolgár) alapján! (Haladjon I-től IV felé!)
- A hivatalnok
 - A politikus
 - A politikus és a hivatalnok
 - Az állampolgár és a vállalkozó
8. Az adminisztratív közigazgatási kultúra jellemzője, hogy a hivatalnok-bürokrata jelentős részben eljárást követő szerepet tölt be, és esetében az elvárt tartalmilag erősen korlátozott.
- lojalitás
 - teljesítmény
9. Az új Közigazgatási kultúra jellemzője, hogy a politikai és szakmai döntéshozatal elválik egymástól és
- a politikus és a hivatalnok együtt alakítják a szervezetek működését.
 - a hivatalközpontúságot felváltja az ügyfélorientáció.
10. A szervezeti kultúra egységes elemei mellett létezhetnek ún. – például szakmák, technológiák (pl. informatika) vagy tevékenységfajták (pl. rendészet) – is, amelyek további kulturális sajátosságokat jelenítenek meg.
- szubkultúrák
 - struktúrák
 - feladatok
11. Az utóbbi években azonban a hazai közigazgatási kultúra jelentős változása tapasztalható: egyre inkább terjed a jellegű közigazgatás.
- közhatalmi
 - szolgáltató

8. ÖSSZEFOGLALÁS



A tananyagban a McKinsey-féle 7S-modellből kiindulva értelmeztük a szervezeti kultúra fogalmát, majd – a kulturális dimenziók mentén – bemutattuk a legismertebb modelleket. Ezután a nemzeti kultúra és a szervezeti kultúra kapcsolatára világítottunk rá, majd a szervezeti struktúra és kultúra kapcsolatát vizsgáltuk meg. Végül a közigazgatás szervezeti kultúrájának bemutatása következett, kétféle megközelítésben: az adminisztratív és az új közigazgatási kultúra prizmáján keresztül, amit a hazai közigazgatási kultúra sajátosságai zártak.

Láthattuk, hogy a szervezeti kultúra jelentősége a menedzsmentben rendkívül nagy, hasonló az egyes emberek – mint a szervezet tagjai – jellemének fontosságához, amivel természetesen kölcsönös meghatározottságban is áll.

Bizonyított, hogy a szervezeti kultúra összességében nagyobb szabályozó erővel bír, jelentősebb hatással van a működésére, teljesítményére, mint a szervezetszabályozás egyéb módjai, eszközei, rendszerei. Ezért tudatos alakítása, fejlesztése a szervezeti eredményesség, hatékonyság, minőség fokozása szempontjából meghatározó.

9. FOGALOMTÁR



Adminisztratív kultúra: az adminisztratív tevékenységet végző egyénekre, valamint szervezetekre jellemző tipikus problémamegoldási mód; a rájuk speciálisan jellemző értékek, hiedelmek, attitűdök, előfeltevések rendszere.

Erős kultúra: olyan szervezeti kultúra, amelyben az alapvető értékeket széles körben vallják a szervezet tagjai, és amelyek erőteljesen befolyásolják a szervezeti tagok viselkedését.

Gyenge kultúra: olyan szervezeti kultúra, amelyben a kisebb egységek, területek kultúrái (az úgynevezett szubkultúrák) aláássák, gyengítik a központi kultúrát, amely ezáltal nem tudja integrálni a szervezeti tagokat.

Közös értékek: a célkitűzések mögött meghúzódó, a szervezetben dolgozók többsége által elfogadott, mélyebben gyökerező értékek.

Kultúra: alapfeltevések, illetve követelmények rendszere, amelyet egy adott csoport kialakított.

Kulturális dimenzió: a kultúra olyan aspektusa, amely más kultúrákhoz viszonyítva mérhető.

Mechanikus kultúra: olyan szervezeti kultúra, amelyre erős hierarchia és formalizáltság jellemző, a működés uniformizált és messzemenően szabályozott, szoros az ellenőrzés, és a döntések centralizáltak.

Organikus kultúra: kevés hierarchiaszintből felépülő, kevésbé formalizált, egyéni szaktudásra építő szervezeti kultúra.

Szervezeti kultúra: a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere, amelyek alapján meghatározzák önmagukat.

Szubkultúra: a többségi kultúrát alapjaiban elfogadó és azt követő, de attól néhány részletében eltérő kultúra.

Új közigazgatási kultúra: az eredményorientált vezetést mint új vezetői felfogást jelenti a közigazgatásban, és egyértelműen olyan szolgáltatói kultúra és értékrend kialakulását, amely nagy részben a klasszikus szolgáltatói kultúrát követi.

10. IRODALOMJEGYZÉK



- B. NAGY S. (2008): *Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment*. Zsigmond Király Főiskola, Budapest.
- BAKACSI GY. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest.
- BAKACSI GY. (2008): *Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE kutatás alapján)*. T 046897 nyilvántartási számú OTKA kutatásról. http://real.mtak.hu/1618/1/46897_ZJ1.pdf
- BALATON K. – HORTOVÁNYI L. – INCZE E. – LACZKÓ M. – SZABÓ ZS. – TARI E. (2014): *Stratégiai menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- GAJDUSCHEK Gy. (2000): *A bürokrácia-fogalom értelmezése a társadalomtudományokban és ennek jelentősége a közigazgatási szervezetek sajátosságainak magyarázatában*. Doktori disszertáció; ELTE Állam-és Jogtudományi Kar, Politikatudományi Doktori Iskola, Budapest.
- GÁSPÁR M. – GÖNDÖR A. – TEVANNÉ SÜDI A. (2011): *Mindenki fontos! A helyi közösségi önkormányzás esélyei, a közmenedzsment új irányai*. Budafok-Tétény Önkormányzata.
- GÁSPÁR M. (1995): *Helyi önkormányzati menedzsment*. Csákerény.
- GÁSPÁR M. (2007): *A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése*. Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest.
- GOLEMAN D. (1995): *Érzelmi intelligencia*. Háttér Kiadó, Budapest.
- HANDY, Ch. B. (1986): *Szervezetek irányítása a változó világban*. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
- HEIDRICH B. (2001): *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Human Telex Consulting, Budapest.
- HEIDRICH, B. – SOMOGYI, A. (2005). Az elengedett kéz dilemmája, avagy a vezetők kulturális lehetőségei a szolgáltató és közigazgatási szervezetekben. *Vezetéstudomány*, XXXVI. 2005/9. 2–14.
- HOFSTEDE G. – HOFSTEDE J. (2008): *Kultúrák és szervezetek*. VHE Kft., Pécs.

- HOFSTEDE, G. (1991): *Cultures and organizations, - Intercultural cooperation and its importance for survival*. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- HUNYADY Gy. – SZÉKELY M. (2003): *Gazdaságpszichológia*. Osiris, Budapest.
- JARJABKA Á. (2010): *Hasonlóságok és különbségek a közép- és kelet-európai országok nemzeti, szervezeti kultúrájában*. http://elib.kkf.hu/okt_publ/tek_2010_15.pdf
- KISS Cs. – CSILLAG K. (2014): *Szervezeti kultúra*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
- KLEIN S. (2002): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. SHL Könyvek. Edge 2000 Kft. Kiadó, Budapest.
- MÁLOVICS É. (1999): *Szervezeti viselkedés II*. Juhász Gyula Felsőoktatási Kiadó, Szeged.
- MÁRAMAROSI A. (2002): Szervezeti kultúra típusok a '90-es évek végén Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 33/6. 2–16.
- QUINN R. E. (1988): *Beyond Rational Management*. Jossey Bass, SF.
- Szilágyi E. (2013): Adminisztratív kultúra a közigazgatásban. *Competitio*, XII/2. 5–32.
- TROMPENAARS, F. (1994): *Riding the waves of culture*. Irwin, Burr Ridge, IL.

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.



Kiadó:

Nemzeti Közszolgálati Egyetem;
Közigazgatási Továbbképzési Intézet
www.uni-nke.hu

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert rektorhelyettes
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:

Dorogi Katalin

Tördelőszerkesztő:

Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-415-3 (PDF)

Az eredeti kiadvány a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001 „A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése” című projekt keretében készült el és került hatályosításra.

SZÉCHENYI  2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE