

## A szolgáltatás-vezetés hazai tapasztalatairól egy empirikus felmérés tükrében

Heidrich Balázs<sup>1</sup>

*Jelen tanulmány célja, hogy összegezze a szolgáltatások szervezeti megfogalmazásának különböző aspektusú dilemmáit. A szolgáltatások tervezését végig szervezeti oldalú fókusszal kezeli, hogy a szolgáltatás menedzsment, mint vezetési filozófia, könnyebben értelmezhető legyen. Ebben első lépésként a szolgáltatás menedzsment, mint az egész szervezetet átható gondolkodásmód kerül értelmezésre, majd a külső és belső hatékonyság gyakorta feszítő kettős-ségét szem előtt tartva olyan stratégiai csapdákra, ún. „ördögi körökre” hívja fel a tanulmány a figyelmet. Majd a szolgáltatások vezetésének, mint nyitott rendszernek a sajátosságait mutatja be egy összegző keretrendszer, a „szolgáltatások vezetésének kultúra alapú modellje” segítségével.*

*Az empirikus felmérés tapasztalatai alapján magyar és román szervezeteket hasonlítottunk össze. A magyar mintában a működés jellege (ti. termelő vagy szolgáltató) mint kultúrabefolyásoló tényező jelent meg. A szolgáltató szervezeteknek jelentősen eltér a szervezeti kultúrája a termelő vállalatokétól. A létszám szerinti szervezeti méret szintén jelentős kultúrabefolyásoló tényezőként került azonosításra.*

*A felmérés szekunder elemzése során megállapítható volt a mindkét mintában elfogadott paternalista vezetői kép, ami a múlt rendszer puhább kezű, emberi kapcsolatok mentén működő vezetői típusának túlélését mutatja.*

*Kulcsszavak: szolgáltatás stratégiák, szolgáltatás vezetés kultúra alapú modellje, magyar közszolgáltató, paternalista vezetés*

### 1. Bevezetés

Jelen tanulmány célja, hogy bemutassa a szolgáltató szervezetek működtetésének és vezetésének termelőktől eltérő sajátosságait. A szolgáltatások vezetése nem történhet a hagyományos menedzsment módszerek és filozófiák mentén. Nagyon sok tekintetben (nyitott rendszer, külső és belső ügyfelek kezelése) más megoldásokat kell találni. A termelő vállalatoknál „helyesként” megszokott irányítási és vezetési rutinok visszájukra fordulhatnak a szolgáltatóknál és negatív spirált indíthat el az egyenként jónak tűnő döntések egymásutánisága. Ez éppúgy igaz a mindennapok, mint a stratégiai döntések szintjén.

---

<sup>1</sup>Dr. Heidrich Balázs, habil. egyetemi docens, ME Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet (Miskolc).

Feltételezésünk szerint a vezetői eszköztár is megváltozik a szolgáltató szektorban, a nagyobb humán tőkeigényesség okán. Ezeket a feltételezéseket egy empirikus felmérés segítségével próbáltuk meg igazolni vagy elvetni.

## 2. A szolgáltatás menedzsment megközelítés

### 2.1. A szolgáltatás menedzsment fogalomköre

A szolgáltatás menedzsment fogalomkörét, más menedzsment kérdésektől eltérően, nem az angolszász szerzők definiálták először. A téma „öshazájának” Skandinávia tekinthető, hiszen a nemzetközileg is mértékadó szerzők zöme finn, svéd vagy dán származású (Lund–Kundsen 1982, Norman 1984, Grönroos 1983, Lehtinen–Storbacka 1986, Carlzon 1987). Néhány év késéssel aztán természetesen felzárkózott a kutatásokhoz az Egyesült Államokbeli, illetve brit szakemberek csapata is (Albrecht–Zemke 1985, Schmenner 1986). Ennek ellenére a skandináv dominancia a mai napig jelen van a témakörben. Szerencsére hazánkban is születtek már alapos, összességű jellegű munkák, noha eltérő megközelítéssel (Németh–Papp 1995, Veres 1998, Papp 2003, Kenesei–Szántó 2007).

Másik fontos megjegyzés a szolgáltatás menedzsment szerzőkkel kapcsolatban, hogy lévén piacorientált megközelítés, így gyakran megjelennek marketingből ismert fogalmak is, mint például az ügyfélkapcsolatok stb. (Grönroos 2000, Lovelock–Wright 2001). Szintén több szerzőre is jellemző, hogy a termelésmenedzsment évtizedek óta használt módszertanát adaptálja a szolgáltatásokra, illetve vizsgálja a két megközelítés különbségeit és hasonlóságait (Schmenner 1995, Haksever et al 2000).

A fogalom egyik legátfogóbb definícióját Grönroos adja (1988), aki szerint a szolgáltatás menedzsment nem más, mint:

1. A fogyasztó által kapott haszon megértése, melyet a szolgáltatás igénybevételével nyer, illetve, hogy a szolgáltatások magukban, illetve fizikai tárgyakkal vagy más kézzel fogható dolgokkal együtt, hogyan járulnak hozzá ehhez a hasznossághoz. Azaz a fogyasztó által érzékelt teljes minőség, illetve a minőség folyamatos javulásának megértése.
2. Annak megértése, hogy a szervezet (humán erőforrások, technológia és fizikai erőforrások és rendszerek, valamint a fogyasztók) hogy lesz képes ezt a hasznosságot és minőséget előállítani és a fogyasztóhoz eljuttatni.
3. Annak megértése, hogy a szervezetet fejleszteni és vezetni kell, oly módon, hogy a kívánt hasznosságot és minőséget elő tudja állítani.
4. A szervezet működtetése oly módon, hogy ez a hasznosság és minőség megteremtődjön és a folyamatban résztvevők (a szervezet, a fogyasztók, más résztvevők, a társadalom, stb.) céljai teljesüljenek.

Két, rövidebb definíció is hasonló szempontból került megfogalmazásra. Albrecht (1988) szerint a „*szolgáltatás menedzsment az a teljes szervezetre jellemző megközelítés, mely a fogyasztó által érzékelt szolgáltatás-minőséget tekinti az első számú üzleti működési alapelvnek.*”

Schneider és Rentsch (1987) hasonló módon gondolkodik, amikor azon cégekről, melyek a szolgáltatás menedzsment alapelveit használják, kijelentik, hogy a „*szolgáltatást tekintik a szervezet alapvető kötelezettségének.*” Ez azt jelenti, hogy a vállalati élet minden területét áthatja ez a gondolkodásmód, sehol nem lehet a termelői szektorban már jól bevált módszereket változtatás nélkül átvenni.

A szolgáltatás menedzsment működési filozófiája a vállalatvezetés egészére jelent gondolkodásmód-váltást, legyen szó alapvetően szolgáltató vagy termelő cégekről:

- A termékorientált hasznosságtól a teljes körű hasznosságig a fogyasztói kapcsolatban;
- A rövid távú tranzakcióktól a hosszú távú kapcsolatokig;
- A magtermék (vagy magszolgáltatás) minőségétől (az output technikai minősége) a fogyasztó által érzékelt teljes minőségig a tartós fogyasztói kapcsolatokban;
- A technikai megoldás (vagy a termék/szolgáltatás technikai minőségének), mint a szervezet fő folyamatának előállításától, a teljes hasznosság és teljes körű minőség fejlesztéséig, mint fő szervezeti folyamatig.

A szolgáltatás menedzsment a hagyományos felfogáshoz képest két területen jelentett alapvető változást: (1) a teljesítmény *belső következményeinek külső következményeire* való fókuszálással és (2) a struktúra helyett a folyamatokra való koncentrálással.

## 2.2. A szolgáltatások eltérő stratégiái, avagy az ördögi körök

A szolgáltatások sikeressége nagyon ingatag alapokon nyugszik. Legalábbis sokak számára tűnhet így. Hiszen a kézzel nem foghatóság és a termelő cégekhez képesti magasabb személyes intenzitás nehezen teszik érthetővé a sikeresség kritériumait. Pedig amint sikerül egy szervezetnek a szolgáltatás-minőség jellemzőit meghatározni, máris jó úton, saját működése megértése felé halad. Fordítva is igaz, bármilyen vezetési hiba vagy minőségi engedmény elindíthatja azt az ördögi kört, melyből a szolgáltató vállalatok számára különösen nehéz a kilábalás.

Akárcsak más szervezeteknél, a szolgáltatásoknál is egy felületi probléma sok, mélyebben fekvő okban gyökerezik. Ezen mélyebb probléma-okok láncolatát, illetve hibás stratégiai döntések sorozatát nevezi Normann (1993) a szolgáltató szervezetek „*ördögi körének*”. (Ugyanezen jelenséget Grönroos „*stratégiai menedzsment csapdának*” (1990), míg Schlesinger–Heskett (1991) alapján Lovelock–Wirtz (2004) a „*bukás körének*” nevezi.)

Ezek a sok helyen megfigyelhető jelenségek és mechanizmusok a következők:

1. *A szolgáltatás menedzsment rendszer bonyolulttá válása:* a szolgáltatási csomagba olyan kiegészítő szolgáltatások kerülnek a vonzóná tétele miatt, amelyet a rendszer nem bír el, vagy legalábbis nem a minőség romlása nélkül. (Például egy légitársaság az utasok kényeztetése érdekében olyan ingyencsészt próbál a menüben kínálni, amelynek előkészítése és felszolgálása a személyzet idejéből jelentősen elvesz, így az eredeti szolgáltatás minősége alacsonyabb lesz.) A szolgáltatás nyújtásának rendszere sérül, ami külső és belső image romláshoz vezethet.
2. *Ellenőrzés nélküli növekedés:* a szolgáltatásoknál is fennáll az a veszély, sőt, a személyes intenzitás miatt még erősebben, hogy a növekedésnek (például területi-földrajzi) komoly gátja lehet a humán erőforrások hiánya, illetve képzetlensége. Így a már máshol bevált minőségű szolgáltatás az új helyen jelentős csorbát szenvedhet. (Például egyetemeken kihelyezett tagozatai.)
3. *Nem megfelelő hatalmi struktúra:* a központi és a helyi egységek közötti hatalmi viszonyok és jogosultságok tisztázatlansága, vagy túlzott centralizálása jelentős visszahúzó erő lehet a frontvonalban dolgozók számára. Különösen alacsony képzettséget igénylő munkáknál gond az önállóság csökkentése, mert akkor még nehezebbé válik a motiváció.
4. *A fogyasztói elvárások és a szolgáltatási csomag meg nem felelése:* bármely szolgáltatónak tisztában kell azzal lenni, hogy a fogyasztó kevésbé elemzi mag-, illetve kiegészítő elemenként a szolgáltatást. Így előfordulhat, hogy a kiegészítő szolgáltatásunk nem megfelelő volt miatt az egész szolgáltatási csomag minőségét kérdőjelezzük meg a fogyasztók. (Sokan elégedettek róla, de a légitársaság alapvető feladata az egyik helyről a másikra szállítás. Nekünk utasoknak legalább annyira számítanak a kiegészítő elemek is, mint a check-in gyorsasága, az étel-ital minősége, stb. Ráadásul az utasok idegessége a „becsekkelésen” dolgozókon fog csattanani, akik így egyre kevésbé fogják élvezni a munkájukat. Senki nem szeret olyan cégnél dolgozni, melyet állandóan szidnak az ügyfelek és vitatkozni kell velük.) Ezért a szolgáltatónak maximálisan tisztában kell lenni azzal, hogy miből áll a szolgáltatás csomagja, és mit tekint minőségnek abból a vevő.
5. *Nem hatékony működés menedzsment:* a kiskereskedelem régi mottója a „*retailing is detailing*”, avagy a kiskereskedelemben minden a részleteken múlik. Ez minden szolgáltatásra sokszorosan igaz. A vezetőknek tekintettel kell lenni arra, hogy minden dolgozó a saját apró területét tekintve legfontosabbnak és elvárja, hogy ott rendben menjenek a dolgok és minden szervezeti feltételt biztosítsanak munkájához, azaz a szolgáltató rendszer zavartalan üzemeltetéséhez. Mivel sok szolgáltatási iparágban meglehetősen alacsony a profithányad, így a költségérzékenység mellett a megfelelően mo-

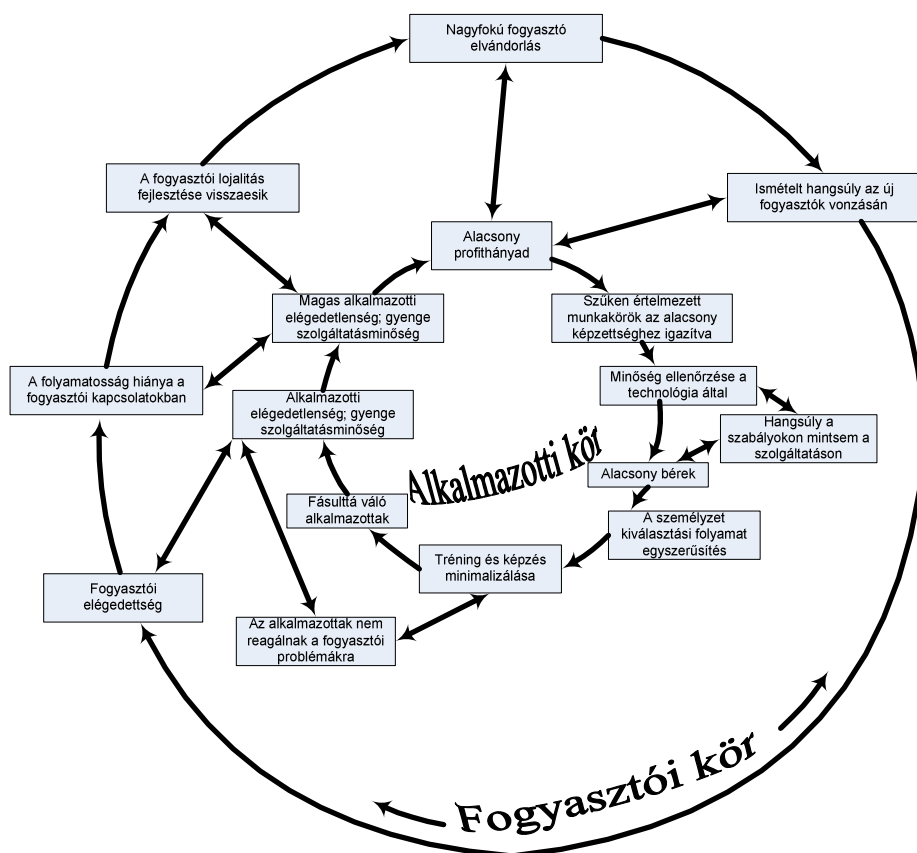
tívtált személyzet lehet a minőségi szolgáltatás záloga. Nélkülük mindez szinte lehetetlen: az emberek nélkül nem építhető be a minőség a rendszerbe.

6. *Nem megfelelő gazdasági ellenőrző rendszerek:* a fentiekben említett emberi tényező mellett természetesen a „kemény” elemek, mint például az ellenőrzési rendszerek is megfelelő színvonalon kell, hogy megtervezésre, illetve kiválasztásra kerüljenek az adott szolgáltatás sajátosságaihoz illeszkedően. A működés menedzsment nem megfelelő színvonalából adódó problémák (például controlling rendszer hiányosságai, illetve nem adekvát volta) szintén gyakran vezetnek az ördögi kör kialakulásához. A költségek csökkentése egyébként is nagyon kényes eszköze a profitnövelésnek a szolgáltatásoknál. A hagyományos költségcsökkentési módszerek, noha a belső hatékonyság szintjén olybá tűnik, működnek, hamarosan kiderül, hogy jelentősen csökkentik a külső hatékonyságot. Így a változtatás először minőségi romláshoz, aztán természetesen bevételecsökkenéshez vezet. Ezért javasolja Carlzon az SAS-nél bevezetett módszert, miszerint „jó és rossz költségekre” osztják a szolgáltatásokra rakódó közvetlen és közvetett költségtartalmat. A jó költségeket (frontvonal személyzet és back-office költségei, valamint például a személyzet képzése) jellemzően nem szabad csökkenteni, mert automatikusan minőségromláshoz vezetnek, amit a fogyasztó hamar észrevesz. Ennek ellenére általában az történik, hogy a vezetés ezekhez nyúl legszívesebben, nem érintve a rossz költségeket, mint a bürokrácia és hierarchia költségei (Carlzon 1987). Egy általánosan elfogadott nézet szerint a szolgáltatási iparágban a működési költségek 35 százalékát a mások hibáinak kijavítása okozza, ami természetesen a már sokat emlegetett humán erőforrás és minőség kérdésköréhez vezet vissza.
7. *Új munkaerő vonzásának problémája:* az ördögi kör külső szemlélő számára is legnyilvánvalóbb megjelenési formája, ha egy szolgáltatás minősége visszaesik, így piaci, társadalmi megítélése is romlik. Ezután csak a kevésbé képzett és motivált munkaerőt lesz képes magához vonzani, ami értelemszerűen tovább rontja a mindig is nagy személyes intenzitással bíró szolgáltatás minőségét.

### 2.3. A bukás köre

Lovelock és Wirtz (2004) azt a jelenséget említi stratégiai csapdaként, amikor a végletekig leegyszerűsített, ismétlődő munkafolyamatokra alacsony képzettségű munkaerőt alkalmaznak (ügyfélszolgálat, call center, áruházak, gyorséttermek stb.). Ez a stratégia két szinten vezet bukáshoz, egyrészt az alkalmazottak szintjén és természetesen a fogyasztókkal kapcsolatosan (1. ábra).

1. ábra A bukás köre



Forrás: Lovelock–Wright (2001, 315. o.)

A bukás alkalmazotti köre a munkakörök szűk meghatározásával kezdődik, amit az alacsonyan képzett munkaerőhöz akarunk igazítani, a szabályok ualmán a szolgáltatás felett, valamint az ellenőrzésre bevetett technológiai eszközökön keresztül folytatódva. Az alacsony bérek stratégiájával természetesen a munkaerő kiválasztás és a képzések költségeinek minimalizálása jár együtt. Mindezek következményeként fásult alkalmazottakat kapunk, akik nem tudnak reagálni a fogyasztói problémákra, elégedetlenek lesznek és csapnivaló lesz a szolgáltatáshoz való hozzáállásuk. A cég számára ez alacsony szolgáltatás minőséget és magas fluktuációt jelent. Az ördögi kör ott folytatódik, hogy a csökkenő nyereség miatt még alacsonyabb bérrel alkalmaz munkaerőt a cég, hogy ebben az ingerszegény környezetben dolgozzanak.

A bukás fogyasztói köre az új fogyasztók vonzásának hangsúlyozásával kezdődik, mert a régiék elégedetlenek az alkalmazotti teljesítménnyel és a személyzet állandó változásával, valamint a folytonosság hiányával. A fogyasztótól nem várható el az új arcok láttára a ragaszkodás és legalább olyan gyorsan fordul el a szolgáltatótól, mint a saját dolgozó. Emiatt állandóan új fogyasztók megnyeréséért folyik a harc, hogy a bevétel ne változzon. Ezen körök kialakulásáért Lovelock és Wirtz (2004) egyértelműen a menedzserek rövid távú és szűklátókörű, költségorientált gondolkodását teszi felelőssé.

#### 2.4. A közészerűség köre

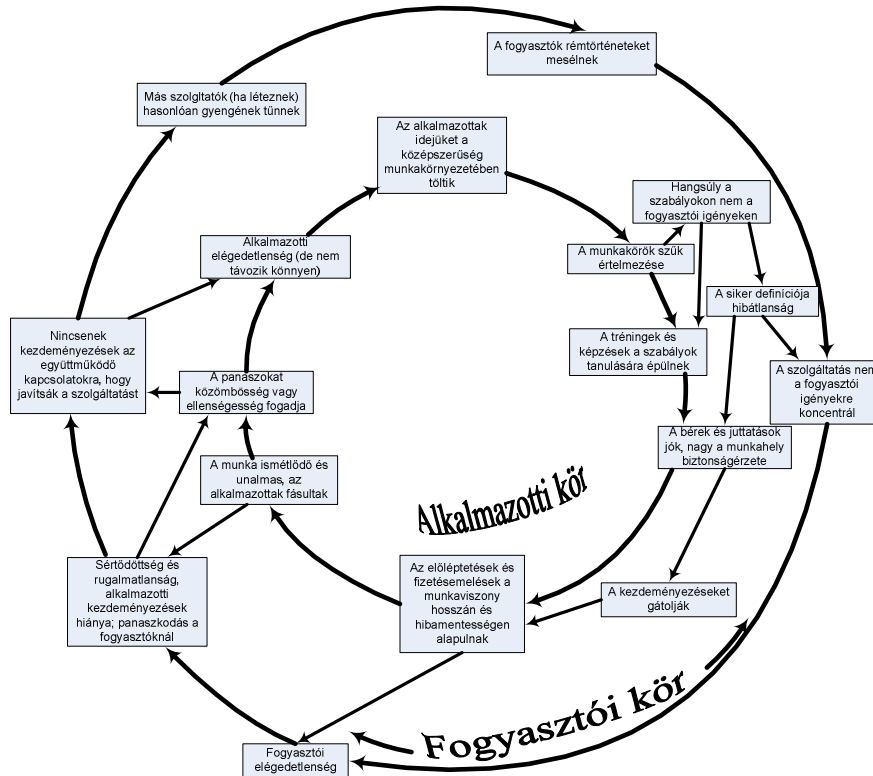
Egy másik ördögi körre szintén Lovelock (1995) hívja fel a figyelmet a szolgáltatók stratégiája kapcsán (2. ábra). Ez inkább nagy méretű bürokratikus szervezetekben észlelhető, amelyek nincsenek igazi versenyhelyzetnek kitéve, így védi azokat az újszerű munkahelyi gyakorlat bevezetésétől. Az ilyen környezetben a szolgáltatás minőségét merev szabályok rögzítik, a működés hatékonysága és a sztenderdizált szolgáltatás az elérendő cél. Az alkalmazottaktól elvárják, hogy egész életüket egy munkahelyen töltsék, ahol kevés a felelősségük és unalmas a munkájuk. A munkabér és az előrelépés alapja a szervezetben töltött idő. A teljesítmény mérésének központi eleme a minél kevesebb hiba, nem pedig maga a teljesítmény vagy a kimagasló ügyfélkapcsolatok. A képzéseken és tréningeken jórészt a technikai részleteket és szabályokat hangsúlyozzák, nem a készségek fejlesztését. A munka fantáziátlan és ismétlődő, önálló kezdeményezéseknek nincs helye. A bukás körével ellentétben azonban az alkalmazottak meglehetősen jól fizetettek és nagy a munkahely biztonsága is. Így aztán az alkalmazottaknak eszébe sem jut elhagyni a céget. Ezt az is okozza, hogy az ott dolgozók a fejlesztések hiányának következményeként nem rendelkeznek piacképes tudással és készségekkel.

A fogyasztói oldal érdekessége, hogy noha nem elégedett az alacsony szintű szolgáltatással, annak monopol vagy kvázi-monopol helyzete miatt nem tud váltani. (Vagy ha váltana is, egy ugyanilyen vagy hasonló rosszba ütközne...) Így aztán nem csoda, hogy ellenségesekké válnak a szervezettel és annak barátságatlan alkalmazottaival, akik reménytelenül beleragadtak munkahelyi pozíciójukba. Az alkalmazotti védekező mechanizmusok közé tartozik a közömbösség, a szabályokra való hivatkozás, illetve a durvaság visszaadása. Az eredmény a közészerűségnek egy olyan köre, ahol az elégedetlen fogyasztó folyamatosan panaszkodik az alkalmazottaknak és más fogyasztóknak a szolgáltatás minőségéről. Természetes, hogy ilyen helyzetben a vevő semmi szándékot nem mutat a szolgáltatásban való konstruktív részvételre (Lovelock 1995).

Az ördögi kör kivédése érdekében, illetve pozitív körré alakításában jelentős szerepe van a vezetésnek. Mennyire van hatásuk a szervezet kultúrájára? Létezik-e a vállalatnál az elérendő minőségi szolgáltatásnak jó táptalajt biztosító szervezeti kultúra? Mennyire nyilvánvaló az alkalmazottak számára, hogy milyen alapelvek, érték-

kek és normák mentén működik a szolgáltatás kultúrája? Ezeket vallják-e, illetve használják-e ügyfélkapcsolataikban azok, akik kapcsolatban állnak a vevőkkel?

2.ábra A közepszerűség köre



Forrás: Lovelock (1995, 228. o.)

### 3. A szolgáltatás-vezetés kultúra alapú modellje

#### 3.1. Szolgáltató kultúra

A kérdéskör vizsgálatánál azzal az alapfeltevéssel élünk, mely szerint a vezetés *determináns kultúrabefolyásoló tényező*, ezért a szolgáltató szervezeteket érő belső és külső kihívások különbségei másfajta vezetői válaszokat kívánnak egy másfajta értékrendszer mentén. Így korlátozottan ugyan, de elfogadjuk azt a sokat hangoztatott véleményt, hogy a belső működés jellege (az alkalmazott technológia stb.) befolyá-



solja a kultúrát, noha erre rengeteg ellenpélda található a gyakorlatban. Másfelől a külső kihívások intenzívebb, a humán tényezővel közvetlenül terhelt volta a kialakult-kialakított értékrend napi próbáját jelenti.

A szervezeti kultúra szerepe azért befolyásolja még inkább a működés mindennapjait a szolgáltató vállalatoknál, mert semmi másra nem támaszkodhat, mint az emberi erőforrásokra. Ez fokozottabban igaz a szolgáltató szektorban, mint máshol. Az az alapvető értékrend, ami áthatja a működés minden szegmensét még inkább irányító erőként működik, hiszen általában kevesebb lehetőség van a technológiai szabályozásra. Ezért a kultúra, mint kapaszkodó és támasz, sokkal inkább segít eligazodni a bizonytalan helyzetekben, amelyekre nem terjed(het) ki a szabályozás. Márpedig a szolgáltató szervezetek rákfenéje a szabályozhatatlan szituációk sokasága, az „*igazság pillanata*”, ahol abban az adott pillanatban kell dönteni az ügyfél szeme előtt a szervezet nevében. Ezekben a sokváltozós helyzetekben az értékrend lehet az, ami viszonylag egyértelművé teheti a szervezeti tag számára a helyes viselkedést, döntést.

A szervezeti kultúra magatartásformáló szerepe különösen erős a szolgáltató szervezeteknél. Igaz ez egyrészt a belső folyamatok szabályozottságának eltérő volta és a vevőkkel, fogyasztókkal történő közvetlen kontaktusok kihívásai miatt is. Így a munka minősítésére és az elvárt viselkedésekre nézve legerősebb keretként a szervezeti kultúra jelenik meg.

A vezető eszköztárában is erőteljesebb szerepet kap a kultúraformálás, amelyen keresztül a „*jó munka*” elvárásai megfogalmazódhatnak. A fogyasztókkal folyamatosan kapcsolatban álló, előre meghatározhatatlan döntési helyzetekkel szembenézni kénytelen, az alkalmazott normának megfelelő viselkedését és problémamegoldását nagyban segíti az értékrend.

Amint azt Weick is kifejti „a mechanisztikus szervezetek számának csökkenése az organikus, kultúra által összefogott szervezetek számának növekedését jelenti” (Weick 1987, 118. o.). Így a kultúra szerepének felértékelődése tulajdonképpen nem a fontosságának növekedéséből, hanem az organikus szervezetek sokasodásából adódik. A tömegtermelés visszaszorulásával, a szolgáltató és IT cégek felé való elmozdulás hozza magával a változást, mely a szervezeti tagok ellenőrzését azok attitűdjén és elkötelezettségén keresztül tartja megvalósíthatónak, nem a hagyományos mérési módszerekkel (Alvesson 1993).

Schein (1985) szervezeti kultúra megfogalmazása azért is érdemel figyelmet, mert nála jelenik meg legélesebben a dinamikus megközelítés, nevezetesen, hogy a kultúra egy állandó változás eredményeként formálódik. Csak olyan csoportoknak alakulnak ki az alapvető feltevéseik, amelyeknek van elegendő közös történelmük. Ezek a közösen megélt események vezetnek a mindenki által vallott feltevésekhez. A feltevések ereje abban rejlik, hogy tudat alatt és megkérdőjelezhetetlenül kezdenek működni. Nem úgy tekintik azokat, mint sajátjukét, hiszen már nincsenek tudatában a kialakulásának - hanem mint „a” helyest és követendőt a rosszal szemben. Bohm (1990) szerint érzelmileg annyira foglyává válunk ezen feltevéseknek, hogy nem is

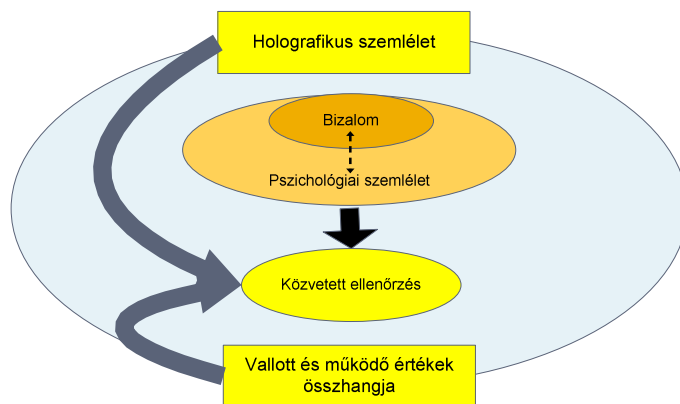
vagyunk képesek azokat megtárgyalni, csak védeni, mivel mi magunk alakítottuk azokat. Mindezek figyelembevételével Schein definíciója szerint a szervezeti kultúra nem más, mint „azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképessnek tekinssék hasonló problémák esetén” (Schein 1992, 12. o.).

Ezek a megoldási rutinok rögzülnek aztán „helyesként” és „jóként” a szervezetekben. A szervezet tagjai a szolgáltatások kimenetének „kódolt bizonytalansága” miatt ragaszkodnak még inkább az ezen értékek által vezérelt megoldási módokhoz. Az egyén természetéből adódóan ugyanis nem lehet egy állandó bizonytalan közegben létezni, ezért szükségünk van a kultúra által nyújtott kapaszkodókra.

Lehet-e jellegzetességekről beszélni a szolgáltató szervezetek vezetésével kapcsolatban? Valóban más értékrendi alapokon nyugszik-e a vezetés egy szolgáltató központú vállalatnál? Lényeges megjegyezni, hogy a látható (javak és képződmények) szintjén viszonylag hamar érhetőek el eredmények (Például egy kultúráváltotási programban.) Szervezeti, munkavállalói viselkedés szempontjából ez az, amit egy ügyfélkapcsolat vagy kereskedő szintjén érzékel a fogyasztó. Nagyon lényeges, mert itt dől el az érzékelt minőség. Hosszú távon azonban nem tartható fenn az összhang hiánya, a külső, érzékelhető viselkedés és az azt irányító egyéni és szervezeti értékrend között. Azok a munkatársak, akiket cégük nem kezel belső ügyfélként, ki felé sem sokáig fogják tudni fenntartani a „*nekünk nagyon fontosak Önök*” látszatát.

A kérdések megválaszolására egy olyan modellt ajánlunk (3. ábra), amely mindenféleképpen hangsúlyossá teszi a hagyományostól eltérő jelleget ebben a szektorban.

3. ábra A szolgáltatás-vezetés kultúra alapú modellje



Forrás: Heidrich–Somogyi (2005)

### 3.2. Közvetett ellenőrzés

A szolgáltatások vezetésének mindenféleképpen sajátossága, hogy egy sokkal nyitottabb rendszerben kénytelen hatékonyan dolgozni, mint teszi azt egy termelő vállalatbeli kollégája. A szolgáltató vállalatok folyamatai, bármennyire is próbálják azokat egyes területeken szabályok közé szorítani, mindig is váratlan események és tényezők sokaságától lesznek terheltek. Történik mindez azért, mert a folyamat másik végén is közvetlenül egy humán tényező jelenik meg a maga kiszámíthatatlanságával, így a termék előállításával szemben jelentősen növekszik a bizonytalanság az outputot illetően. Az esetek többségében ráadásul a folyamat elejétől kezdve a fogyasztó szeme előtt és gyakran az ő közreműködésével születik meg a végeredmény. Erre a végtelen kimenetű folyamatra nagyon nehézkes minden részletet és lehetőséget megválaszoló megoldást adni.

Ezért adódik az a vezetői dilemma, hogy hogyan tartsa kézben a dolgokat egy ilyen soktényezős rendszerben a mindenkori irányító. Egy termelő vállalatnál sok hibát még házon belül le lehet fülelni és a fogyasztó észrevétele nélkül orvosolni. Egy termék előállítása közben nem beszél bele és áll elő változó igényeivel az ügyfél. (Legalábbis nem gyakori.)

A vezetőnek tehát valami olyan általános keretrendszert kell felállítania, ami napi szinten hat és kényelmesen érzi magát benne az alkalmazott és főnöke is.

### 3.3. Pszichológiai szerződés

A vezetésnek törekedni kell egy informális egyezsége az alkalmazottakkal, hogy ezen ellenőrzésre igazán ne is legyen szükség, hanem a jó tájékoztatás és a célokkal való egyéni azonosulás által biztosított legyen a vezetettek megfelelő viselkedése.

A pszichológiai szerződés mentén bízhatnak meg az alkalmazottak képességeiben és érettségükben. A szolgáltató szervezeteknél előálló előre jelezhetetlen helyzetek sokaságában csak azok a beosztottak mernek felelősséggel döntéseket hozni, akiket erre felhatalmaztak, és akik mernek önállóan cselekedni. Ehhez azt kell tudniuk, hogy a kultúrában benne van a bukás lehetősége is, mely nem jár azonnal retorziókkal.<sup>2</sup> Ez a fajta bizalomra épülő felhatalmazás azonban nemcsak a jellegzetesen frontvonal alkalmazottakkal dolgozó szervezeteknél figyelhető meg, hanem a nagyon is más kultúrával rendelkező bíróságokon is. Henderickson (1997) olyan team alapú működét figyelt meg ahol a csapat tagja dönthettek időbeosztásukról, a feladatok szétosztásáról, a hiányzások helyettesítéséről és más képzési és erőforrás igényeikről.

---

<sup>2</sup> Olyan is előfordul, hogy ez a szerződés alapelve válik: Lásd pld Nordstrom szabály: 1. szabály- Használd józan ítélőképességed minden helyzetben 2. szabály- nincs több szabály...” (Hawn 1997).

### 3.4. *Bizalom*

Az együttműködés alapja az a bizalmi viszony kell hogy legyen, amit csak nagyfokú vezetői hitelességgel lehet elérni hosszú idő alatt. A vezetői viselkedés minden pillanatban a hirdetett értékrendet kell hogy kövesse, következetes kell hogy legyen. Így várhatja el az alkalmazottaktól a váratlan és nehéz helyzetekben való helyállást, döntéskésztséget.

Kouzes és Posner (1995) vezetetti felmérésében, melyben az általuk elvárt vezetői tulajdonságokat rangsorolta, az *őszinteséget*, az *előrelátást*, az *ösztönző képességet* és a *hozzáértést* találta legfontosabbnak. Ezeket összegezve nevezik *vezetői hitelességnek*, mely a bizalom kialakulásának az alapja.

Ezt a nehezen és lassan felépített hitelességet nagyon gyorsan lehet lerombolni, akár külső, akár belső okok miatt. Az okok a következők lehetnek Simons (2002) szállodaiipari felmérése alapján:

- ragadós címkék: a hazug címkét egyetlen eseményből kifolyólag ki lehet érdemelni, míg az egyenességet hosszasan kell bizonyítani
- versengő stakeholder-ek: egy vezetőnek sokféle igénynek és érdeknek kellene megfelelni, ami nagyon könnyen okozhat konfliktust a saját vezetetteivel való kapcsolatában is
- változó stratégiák: a szervezeti változások egymásutánisága kiváltképp veszélyezteti a vezető viselkedésének integráns voltát
- menedzsment divatok: a vezetők is egyfajta kényszerként, naprakészségük bizonyításaként hódolnak be új módszereknek, amelyek nem feltétlen illeszkednek a szervezeti értékrendbe, veszélyeztetve ezzel a konzisztens vezetői és vezetetti viselkedés lehetőségét
- tisztázatlan prioritások: gyakorta maguk a vezetők sem látják tisztán a szervezet működésének prioritásait illetően. Ez a bizonytalanság is vezethet divatos megoldások alkalmazásához saját maga megerősítése érdekében. A viselkedési integritás azonban súlyos csorbát szenved ilyenkor.
- vezetői vakfoltok: az összes eddigi okot felülmúlóan veszélyeztetheti a vezető hitelességét saját maga. Az a természetes igény, hogy konzisztensnek láthassa magát a vezető vezet leggyakrabban a vallott és működő értékek diszharmonijához. Senki nem szeret *privát mítoszának* lerombolásában részt venni (Dunai 2005).

### 3.5. *Holografikus szemlélet*

A szolgáltató szervezetekre, a fent említett jellemzők miatt is fokozottan igaz az, hogy az uralkodó vezetési stílus a szervezet minden szintjén tetten érhető. Ez a legalso, ügyfelekkel kapcsolatot tartó szinten válik igazán lényegessé, hiszen a belülről kellően nem felhatalmazott és meg nem becsült dolgozó kifelé sem tud hosszú távon

ügyfélközpontú magatartást tanúsítani. Az „Igazság pillanatai” mind a frontvonalban történnek, amelyek az egész szervezet megítélését és nyereségességét befolyásolják.

Morgan (1986) gondolatrendszerét elfogadva, a szolgáltató szervezetekre nagyon jellemző a mechanisztikus működés helyett, az információt a szervezet minden szintjén értő és feldolgozó agyszerű működés, ami a kéthurkos tanulásnak is alapja. A szolgáltató szervezetek gyakran nem engedhetik meg maguknak a szabályok és hierarchia mindenhatóságát, hanem bizonytalan helyzetekben is az uralkodó és transzparenssé tett értékrend kell, hogy áthassa a döntések és viselkedések minden szintjét. A vezetés felelőssége természetesen itt is vitathatatlan.

### *3.6. Vallott és működő értékek harmóniája, avagy a kulturális szintek összhangjának kihívásai*

A szervezeti értékrend nagyon világos és mindenki által tudott és elfogadott kell, hogy legyen. Minden meghirdetett értékrend csak annyit ér, amennyire látható és érezhető a vezetettek számára, ahogyan a napi gyakorlatban is működik. Amint ez a két szint elválik egymástól, úgy először frusztráltság lesz úrrá az alkalmazottakon, majd az értékrend és attitűd közötti szint is megbomlik, ami már a fogyasztókkal való kapcsolatokra és tevékenységekre is negatívan hat. Az előbb említett keretrendszer az az értékrend lehet, ami a szolgáltatásokat és azok minőségét állítja mindenek felé, így szolgálva irányjelző oszlopként a bizonytalan helyzetekben. Ez egyfajta indirekt ellenőrzésre ad lehetőséget.

A vezetettek a kényes döntési helyzetekben nem szabályzatokat kell, hogy lapozgassanak, hanem azon néhány alapelv mentén döntsenek, mely a szervezeti értékrendet meghatározza. Ez az értékrend lehet az a kontroll eszköz, ami biztosítja a mindenkori vezető számára az állandóságot a szolgáltatásokban. Ugyanez kell, hogy nyilvánvalóvá váljon az ügyfél számára is.

Az értékrend a felszínen, tehát a viselkedés és cselekedetek szintjén attitűdként jelenik meg. Ezt egyrészt tréningekkel lehet változtatni, terelni a helyes irányba, másrészt a vezető felelőssége óriási a személyes viselkedésének hitelességével. Csak annyit ér a hangoztatott értékrend és elvárt attitűd, amennyire azt valóban magukénak érzik a vezetettek. Ebben jelentős szerepe lehet személyes példamutatásával a vezetőnek is.

Nem lehet elvárni egy ügyfélszolgáltatótól, ha őt a szervezeten belül nem kezelik belső ügyfélhez méltóan munkatársai és vezetői, hogy igazán ügyfélközpontú legyen. Hamar bekövetkezik a hiteltelenség és hitetlenség, amint érzi az értékrend foszladozását vagy csak felszínes hangoztatását. Komoly szakadás következik be már az értékrend és attitűd szintje között is, ami sokáig nem tartható fenn az egyén számára. A törés pedig az ügyfél számára is könnyen érzékelhető lesz és biztos minőségi problémákat okoz.

#### 4. Az empirikus felmérés eredményei

##### 4.1. A felmérés struktúrája és módszertana

A szervezeti kultúrát vizsgáló kérdéscsoport a komplex kérdőív egy fejezetét képezte. Ez hat részből állt, összesen 40 állítást tartalmazott, amelyeket egy 1-7 skálán lehetett minősíteni aszerint, hogy a válaszadó mennyire ért egyet a kijelentéssel (1: nem értek egyet, 7: teljes mértékben egyet értek).

A kutatási kérdőív a Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézetének T034890 számú OTKA kutatási programja<sup>3</sup> keretében került kifejlesztésre (Szintay 2006).

A magyar mintában 106, míg a románban 336 szervezet került elemezésre a kérdőív segítségével. Így összesen 442 vállalat kérdőíve szerepelt értékelhetőként a mintánkban. A magyar mintában jól azonosítható volt a közszolgáltató szektor 10%-ot meghaladó jelenléte (áram-, gáz-, víz szolgáltatók, kórházak), ami a feldolgozás során igazolhatóan a szolgáltatóktól eltérő kulturális csoportként jelent meg. A kérdőíveket döntően alkalmazottak és alsó- valamint középszintű vezetők töltötték ki.

A romániai mintában statisztikailag értelmezhető mennyiségű közszolgáltatót nem sikerült azonosítani, jól körülírhatóan megjelent viszont a kereskedő cégek csoportja, amely nem bírt kulturálisan eltérő jellemzőkkel a szolgáltatók általános csoportjához képest, így azokat az összehasonlításban egyként kezeltük.

A kultúrafelméréseknél gyakori „szakértői vélemény módszer” használtuk a kutatás során. Ezáltal az adott szervezetek kultúrájára nézve nem tehetünk megállapításokat, az egyes vállalatcsoport típusokra viszont igen. A minta megoszlása a következőképpen alakult:

##### 1. táblázat A magyar és román mintában szereplő szervezetek iparági megoszlása

Iparág/Ország	Magyarország	Románia
<i>Termelő</i>	50	199
<i>Szolgáltató</i>	44	72
<i>Közszolgáltató</i>	12	0
<i>Kereskedelem</i>	0	65
<b>Összes</b>	106	336

*Forrás:* Heidrich (2007, 148. o.)

A minták földrajzi megoszlását illetően fontos kiemelni, hogy nem reprezentálják az adott országok teljes területét, így kultúráját sem. Az eredeti kérdőíves felméréssel összhangban és az alapvető hipotézis céljainak (ti. termelő és szolgáltató

<sup>3</sup> „A stratégiai irányítás hatékonyságát befolyásoló tényezők komplex vizsgálata, a globalizáció és a regionalitás tükrében.” Kutatás vezető: dr. Szintay István egyetemi tanár, intézetigazgató.

szervezetek összehasonlítása) azonban megfelel, hogy Magyarországon főleg az észak-magyarországi, míg Romániában az észak-nyugati területre (ti. Erdély) fókuszáltunk, mint a múlt rendszerben erősen iparosodott régiókra és itt próbáltuk rögzíteni a feltételezett kultúraváltás irányait és jellegzetességeit. A jelen tanulmány szempontjait követve az alábbiakban a magyar felmérést ismertetjük részletesen.

A kérdőív dimenziói a következő kérdésekre épültek:

1. *Vezetői személyiség:* Az első kérdéscsoport abból az alapvető feltevésből indul ki, hogy a szervezeti kultúrát egyik leginkább befolyásoló tényező a leader típusú felsővezető. Ezen gondolatrendszer mentén vizsgálja a főnök-beosztott kapcsolat adott szervezetben általánosan elfogadott normáit. Azonosítja továbbá a szervezetben elfogadott vezetői mintát is a szervezeti és saját csoportjához való lojalitás és érdekképviselés alapján.
2. *Vezetettek:* A második kérdéscsoport a vezetetti szintet helyezi fókuszba. Itt is megfigyelhető a szervezetben általánosan elfogadott -ha úgy tetszik tipikus- beosztotti minta megfogalmazására törekvés. Milyen vezetetti viselkedésforma vezethet szervezettől függően a sikerességhez? Hogyan próbálják az újonnan belépők elsajátítani az érvényesüléshez szükséges magatartás mintákat? A Cameron-Quinn versengő értékek modelljének tipológiájára építve, mennyire a családias jelleg dominál, illetve mennyire elfogadott és transzparens a vezetettek között a belső verseny léte?
3. *Stratégia és kultúra:* A harmadik kérdéscsoport a szervezet stratégiájának megvalósulását, illetve a gazdasági- és társadalmi környezet függőségét vizsgálja. A szervezet kultúrájába milyen mértékben épültek be a stratégiai tervezés módszerei és váltak napi szintű gyakorlattá? Szintén jelentős mértékben befolyásolja a stratégia és kultúra kölcsönös függőségét, hogy milyennek ítélik a szervezet tagjai a vállalat működési környezetét?
4. *Struktúra és koordináció:* A negyedik kérdéscsoport a koordinációs mechanizmusok működését, a döntéshozatal jellegzetes formáit vizsgálja. Az alkalmazott technológia, mint koordinációt befolyásoló tényező szerepe is azonosításra kerül. Fontos tényező az információval való hivatalos és informális gazdálkodás mikéntje. Mennyire válik kultúraformáló hatalmi eszközzé az információ visszatartás a szervezetben.
5. *Szervezeti légkör:* A következő kérdéskör témája a szervezeti légkör, az informális kapcsolatok szintje és szerepe. Mennyire jellemzőek a munkahelyen túlnyúló kapcsolatok a szervezetre? Kifizetődő-e a szervezeti lojalitás? Létezik-e kölcsönös elkötelezettség az egyén és a szervezet között? Érdemes-e mindkét félnek investálni a kapcsolatba? A vallott vállalati értékek köztudottak-e és azokat a szervezet közvetíti-e tagjai felé?
6. *Nemzeti kultúra:* A nemzeti kulturális háttér, mint szervezeti kultúrát befolyásoló tényező kerül vizsgálatra az utolsó kérdéscsoportban. A kérdések az ismert kultúra összehasonlító elméletek mentén vizsgálják a kultúra

alapvető feltevéseit. Itt Trompenaars, Hofstede és Hall dimenziói szerepelnek a kollektívizmus/individualizmus, a férfias/nőies értékek dominanciája, partikuláris/univerzalista jellemzők mentén. A munkatempó, szabálykövetés, valamint az időhöz való viszony lehetséges különbözőségei is tárgyalásra kerülnek.

A modell kérdései mentén a következő hipotézisek fogalmazhatók meg:

- H1: A termelő és szolgáltató szervezetek szervezeti kultúrája eltér egymástól. Léteznek olyan vezetési- valamint belső szervezeti működést érintő jellemzők melyek a humán kapcsolatok tekintetében eltérést mutatnak. Az alkalmazott technológia jelentős hatással van a szabályozottságra, a termelő vállalatok zárt rendszerű működése nagyobb szabálykövetést feltételez, mint a szolgáltatóké, ahol a humán interakciók sokasága nyitottabb rendszert eredményez.
- H2: A szervezeti méret jelentős befolyással bír szervezeti kultúrára. Hatása azonban nem feltétlen azonos erősségű a modell különböző dimenziói mentén. Létezhetnek olyan dimenziók, melyek kissé vagy egyáltalán nem méretfüggők. (A szervezeti méret fogalmát a kultúra esetében a létszám írja le legjobban, így a foglalkoztatottak számát választottuk mérési dimenzióként.)
- H3: A gazdasági és társadalmi környezet hatással van a szervezetek kultúrájára. Eltérő gazdasági és társadalmi fejlődési örökség és fejlődési pálya mentén eltérő kulturális jellemzők azonosíthatók.

## 4.2. A felmérés elsődleges eredményei

### 4.2.1. A vezető

Az első kérdéscsoport a vezető kultúrabefolyásoló hatását vizsgálta. A kérdésekre adott válaszok értéke 3,58 és 5,92 között mozgott. Mindkét szélsőérték a közszolgáltató szektorban fordult elő. Az egész kérdéscsoport legmagasabb értékét „*a szervezetben sikeres vezetők szakmailag kompetensek, hatékonyak és erősen lojálisak a szervezethez*” állításra a közszolgáltató szektor kapta.

A hat kérdés közül ötben a termelő vállalatok érték el a legalacsonyabb értéket, a vezető stílusa itt a legkevésbé alkalmazott-barát. A termelő vállalatoknál érezték legkevésbé igazságosnak, lojálisnak és feladatorientáltak a vezetőt. Feltűnő, hogy a vezető és alkalmazottak, valamint a vezető és szervezet közötti lojalitás mértéke is itt volt a legalacsonyabb. A legmagasabb értékeket általában a közszolgáltató szervezeteknél kaptunk, kivéve a hatáskör és utasítás kérdését, ami a szolgáltató vállalatoknál kapcsolódott leginkább a szakmai felkészültséghez.

A kérdéscsoport következetesen legmagasabb értékei a közszolgáltató szektorban születtek. Az átlagértékek alapján egy konzervatív, de a vezetettek által elismert vezetői kép követhető nyomon a közszolgáltató vállalatoknál, ahol a vezetői dimenzió szakmai és emberi megítélése is a legpozitívabb. Ettől jelentősen elmarad a szol-



gáltató vállalatoké, és még inkább a termelőké. A termelő cégek a vezető szakmai kompetencián alapuló hatásköre tekintetében érték el a legmagasabb átlagértéket, míg a közszolgáltatóknál a döntés hatalom és státusz kérdése.

#### 4.2.2. Vezetettek

A második, vezetettekkel foglalkozó kérdéscsoport értékei meglehetősen nagy eltérést mutattak, a szektoronkénti értékek 3,31 és 5,92 között mozogtak. A legmagasabb értéket a közszolgáltató szektor érte el a 2. kérdés kapcsán, amely szerint *„a jó beosztott belsőleg motivált, a feladatokban a legjobb tudását adja. Alapvetően fontos számára saját fejlődése, szívesen tanul és fogad el segítséget.”* Az első kérdésben, amely a beosztottak munkához való hozzáállását és szervezeti lojalitását vizsgálta, szintén a közszolgáltatók érték el a legmagasabb értéket.

A legalacsonyabb értéket a termelő vállalatok érték el, a 6. állításnál, mely szerint *„a szervezet egy nagyon barátságos hely, mint egy nagy család. Mindenki segít, támogatja a másikat.”* Itt a közszolgáltatók átlaga sem mutat sokkal magasabb értéket.

A szolgáltató vállalatoknál jelentkezett a legnagyobb versenyhelyzet, a belső teljesítmények mérésének és egyenlőtlenségének természetessége. A kérdéscsoport legalacsonyabb pontszámait a vezetettek megbecsüléséről a termelő vállalatok érték el, míg a szolgáltató és a közszolgáltató szektor felváltva kapta a legmagasabb pontszámokat. Előbbieknél az erős versenyhelyzet az alapvető érték, míg a közszolgáltatóknál a tradíciók és hagyományok átadása fontos.

#### 4.2.3. Stratégia és kultúra

Ebben a kérdéscsoportban született az egész kérdőív legalacsonyabb átlagértéke, mégpedig a közszolgáltató szektorban, az 5. kérdésre, mely szerint a *„vállalati stratégia során jellemző a piac- és versenytárs elemzés”*. A szektor stratégiai tudatossága egyébként is alacsony értékeket mutat a módszerek szintjén. Érdekes módon ugyanez a szektor produkálta a legmagasabb pontszámokat a piaci és társadalmi környezet megfelelőségét illetően, míg ugyanezek az értékek a termelő szektorban voltak a legalacsonyabbak. Ebben a kérdéscsoportban a szolgáltató vállalatok érték el rendre a legmagasabb átlagértéket a stratégiai tervezés eszközeinek használatában és a stratégia napi szintű megvalósításában.

A környezetben bekövetkező változások előrejelezhetősége a termelőknél érte el a legalacsonyabb értéket, míg a szolgáltatóknál a legmagasabbat.

#### 4.3. Struktúra és koordináció

A kérdéscsoport hét kérdése/állítása közül ötben a termelő vállalatok érték el a legalacsonyabb értéket, így a döntések közös meghozatalát és az információk megosztását illetően is.

Az információval való hatalmi gazdálkodás gyakorlata a közszolgáltatóknál a legerősebb. „*A kommunikáció többnyire szelektív, az emberek gyakran a kontroll eszközeként adnak vagy tartanak vissza információkat*” kijelentéssel való egyetértés itt a legmagasabb. Az állítás fordított logikája miatt azonban ezt kifejezetten negatív értékként értelmezhetjük. Érdekesség, hogy ebben a szektorban tartották legmagasabbnak a technológia által igényelt szabályozás szintjét és általában a szabályok fontosságát.

Ebben a kérdéscsoportban, amely a struktúra napi működési megfelelőségét vizsgálja, a szolgáltató szervezetek érték el a legtöbb magas átlagértéket. Működésük és a döntéshozatal demokratikusabb, mint a közszolgáltató-, de főleg a termelő szektorban. Az információhoz jutás is könnyebb az alsóbb szinteken levőknek, mint a termelőknél.

#### 4.3.1. Szervezeti klíma

Egyértelműen megállapítható, hogy a szervezeti klíma, amely a szervezeti kultúra egyik felszíni, magatartás szintű manifesztálódása, a termelő vállalatoknál barátságosabb, kevésbé alapul informális, a szervezeten túlmutató kapcsolatokon.

A legalacsonyabb pontszámot az egész mintára nézve a baráti, családi szervezeti jellemzők kapták, alátámasztva a vezetési értékrendnél visszautasított családi-as jelleget. Szintén alacsony pontszámot kapott a kérdéscsoportban az előzőekkel szorosan összefüggő bizalom és baráti kapcsolatok értékelése.

A szervezeti értékek transzparenszé tétele viszont tudatosnak tűnik a mintában szereplő vállalatoknál, mert ez érte el a kérdéscsoport legmagasabb pontszámát. A szervezeti értékek hirdetésének keretet adó ceremóniák és rendezvények elfogadottsága viszont nagyon vegyes megítélésű, mely nagy eltérésekre enged következtetni.

A szervezeti klíma pontszámai rendre magasabbak a szolgáltató cégeknél, a baráti légkör és bizalom szintje itt szignifikánsan magasabb. A kultúra vezetői szintű, tudatos formálása is jellemzőbb a szolgáltatóknál a rendezvények és a nyíltan meghirdetett értékek tekintetében. Különösen szembevetendő a különbség a rendszeresen ismétlődő ünnepek és ceremóniák kapcsán. Az alkalmazottak szervezethez való kötődésének mértéke magasabb a szolgáltatóknál.

#### 4.3.2. Nemzeti kultúra

Az utolsó kérdéscsoport azt vizsgálta, hogy a nemzeti kulturális háttér mennyiben befolyásolja a munkahelyi viselkedést. A kérdéskör jellegéből adódóan itt jelentkeztek a legkisebb eltérések, hiszen itt már nem a szervezeti szint dominál, hanem a nemzeti, így érthetőbb a konvergencia. Az egyik legfontosabb kérdésként jelentkező szabályok vs. szervezeti hatékonyság tekintetében a termelő vállalatok mutatkoztak a legrugalmasabbnak, míg a közszolgáltatók a legbürokratikusabbnak. Így nem meglepő a legmagasabb monokronikus átlagérték ugyanezen szektorban a határidők és tervek betartásával kapcsolatban. Megerősítést kap a vezetői kérdéscsoport hatalmi kér-

dése, ismét a közszolgáltatóknál jelenik meg a pozícióból fakadó hatalom legerősebben, mint befolyásolási elem.

Érdekes ugyanezen ellentétpár megjelenése a férfias vs. feminin értékek mentén. A közszolgáltató szervezeteket vélték inkább férfi domináns szervezeteknek, míg a termelőknél jelent meg legkevésbé ez a különbségtétel. A munkahelyi innovációt a szolgáltató vállalatoknál értékelik a legtöbbre és a legrugalmasabb (ti. polikronikus) munkatempó is itt a legjellemzőbb.

#### *4.4. A magyar felmérés szektoronkénti és méret alapján történő elemzésének következtetései*

A szervezeti méret változásából adódó és a szektor szerinti hovatarozás szerinti kulturális dilemmák mentén a következő megállapításokat tehetjük:

A szektoronkénti vizsgálatok igazolták a hipotézist, miszerint jelentős különbségek mutatkoznak a szolgáltató és termelő vállalatok kultúrája között. Ez a különbség minden kérdéscsoportnál élesen megjelenik.

- A termelő vállalatok kultúrájára – a szolgáltatókkal összehasonlítva- jellemző a vezető kevésbé gondoskodó szerepe, az informális kapcsolatok alacsonyabb szintje, a szervezeti légkör barátságatlanabb jellege (nincs családi, egymást segítő érzés), valamint az információk hatalomféltésből való visszatartása.
- A szolgáltató vállalatoknál jól tetten érhető a belső versenyhelyzet, amely erős dolgozói motiváltságot okoz, de nem barátságatlan légkört. A szolgáltató szervezetek használnak leginkább környezetüket elemző stratégiai módszereket és náluk épült be a kultúrába az ezekből fakadó változásokat természetesnek elfogadó gondolkodásmód.
- Szignifikáns különbség jelentkezik a közszolgáltató szervezetek és a termelők, valamint a szolgáltatók között. Egy mindkettőnél tradicionálisabb értékek mentén működő kultúra rajzolódott ki. Ez még azt a kérdést is felveti, hogy vajon lezajlott-e a rendszerváltozás óta valódi kultúraváltozás ezen szervezeteknél? Egyrészt itt figyelhetők meg több kérdéscsoportnál a legkedvezőbb eredmények (vezető kultúraformáló szerepe, szervezeti légkör), másrészt a jórészt monopol, vagy kvázi-monopol helyzetben levő szervezetek, noha nagyon megfelelőnek tartják működésükhöz a piaci és társadalmi környezetet, a stratégiai tervezés egyes módszerei teljesen hiányoznak eszköztárukból. Ezzel ellentmondásban, a környezetükben bekövetkező változásokat ők tartják leginkább kiszámíthatatlannak... A fentiek, legalábbis hipotézis szintjén, felvetik az állam szerepébe vetett mindenhatóság hitének változatlanágát.
- A szervezeti méret különbségei, melyek értelemszerűen a termelő és a szolgáltató vállalatokra korlátozódtak, a következő eredményeket mutatták:
  - A legbarátságatlanabb munkahelyek a nagyméretű termelő vállalatok, ahol a mintára egyébként jellemző gondoskodó vezető sem jelenik meg.

- A nagyméretű szolgáltató szervezetek, a transzparens belső verseny okán családiásnak nem nevezhetők, de a kultúra vezetői kezelése tudatos tevékenységnek tűnik.

#### 4.5. Összegző- összehasonlító magyar-román megállapítások

##### 4.5.1. Paternalista vezető, mint általánosan elfogadott vezető típus

A román mintában is egyértelműen fellelhető a paternalista vezető alakja, még erősebben, mint a magyar szervezetnél. A szinte teljhatalmú, atyáskodó főnök határozott személyisége elvárként fogalmazódik meg a kérdőív kitöltőinél. Az ilyen vezető a vezetettek nem partnerként kezeli, hanem gondoskodásra váró gyermekeként. Így kapcsolati szinten erős kölcsönös lojalitás alakítható ki. Az ebből kimaradók számára így csak a feladatok szintjén észlelhető autokratikus, kevésbé humánus jellemzők maradnak.

A paternalista vezető alakja szektorfüggetlenként jelent meg a felmérésben. Megítélése nem tér el lényegesen a termelő, illetve a szolgáltató szervezeteknél. A méret alapján történő elemzés tanulsága szerint, megjelenése a kis- és középvállalatoknál gyakoribb. A paternalista vezető jellemzője, hogy szervezeti szinten nem transzparens normák mentén irányít, hanem minden, lojalitási körébe tartozó vezetettel létezik egy folyamatos „játsmája”. Ez a játszma az ún. pszichológiai szerződés mentén működik, kölcsönös elvárásokra épülve.

A román minta erős korrelációval igazolta vissza az atyáskodó vezetőt, mint szabályok felett álló, személyes irányítást használó személyt. Az információmegosztás szabályai is a kölcsönös kapcsolatok és feladatok függvényében értelmezhetők, nincs szervezeti működésbe beépült rendszerük.

A paternalista vezetőt, mint az egyik leginkább elfogadott típust, a magyar minta is igazolta. A múlt rendszer, döntően autokratikus vezetői típusai közül ez a „túlélő vezetői kép”, a volt szocialista országokban. Míg a saját érdekei mentén működő diktatórikus vezető már a kifejezetten elutasított, addig a hasonló feladat értelmezésű, de erős kapcsolati szinttel bíró atyáskodó főnök továbbra is a kívánatosként megjelölt kategóriába került.

A paternalista vezető megjelenése, érdekes módon, nem köthető szervezeti mérethez, nincs szignifikáns különbség a kis- és közepes, illetve nagy méretű szervezetek között. Ezzel együtt is, ez a vezetői típus inkább a kisebb szervezetekben volt tetten érhető a primer adatok alapján. A szektoronkénti analízis szintén nem mutatott jelentős eltérést termelő és szolgáltató szervezetek között, de a szolgáltató szervezetekre kevésbé volt jellemző a paternalista vezető.

##### 4.5.2. Családiás vs. versengő szervezetek

A román mintában a faktor elemzés jól igazolta a szervezetek versengő jellegét. A versenyt a felmérés szerint ugyanúgy motiválja a teljesítmények feladat-alapú összehasonlítása, mint a kapcsolati-szintű hatalom megszerzése.

Meglepő módon, kifejezetten családiasként is értelmezték szervezeteiket a román minta kitöltői, míg negatív kapcsolat nem volt kimutatható a kérdéspárok között. Ez azt az ideálisnak tűnő állapotot feltételezi, hogy a belső, egyének közötti szervezeti verseny a vállalatok szervezeti szintű, külső versenyképességére is jótékony hatással van. Másfelől a Trompenaars és Hampden-Turner (2000) által is értelmezett, ellenpólusként létező értékek egymás mellett élését igazolja.

A szervezetek családias jellegét erősítő kérdések között pozitív kapcsolatot találtunk, amelyben a bizalom és a munkahelyen túlmutató baráti kapcsolatok is megjelentek.

A szervezeti kultúra változási folyamatában ez egy köztes állapotot feltételez. Míg a magyar mintában a családias jelleg már nem mutatható ki ilyen erősen, addig a két látszólag ellentétes érték jól megfér egymás mellett a románban. Különösen a termelő, de a szolgáltató vállalatoknál is úgy tűnik, hogy a szocialista múlt öröksége még nem tűnt el teljesen. A kollektív szervezeti tudat és gondoskodó szervezet ütközik meg a vallott értékek szintjén már működő versengő jelleggel. Egy longitudinális felmérés 5-10 év múlva vélhetően már a működő értékeknél is inkább a verseny értékeit erősítené meg, a családias értékek elhalványulásával.

A versengés tekintetében méret alapján nem lehetett szignifikáns különbséget kimutatni, de a vállalat méretének növekedésével egyre versengőbbé váltak a szervezetek.

Tevékenység szerint nincs szignifikáns kapcsolat és tendencia sem mutatható ki, vagyis a versengés nem iparágfüggő. Ennél a kérdéskörnél a nemzeti kulturális háttér és a szervezeti kultúra között létező kapcsolatot sikerült igazolni, a társadalom férfias jellegét igazoló kérdéssel. A versengést, mint jellegzetesen maskulin értéket, kapcsolat köti a szervezeti szintű versenyhez. Az érték pár ellentétes pólusán, a családias jellegnél elmondható, hogy szignifikánsan családiasabbak az 1-49 főt foglalkoztató szervezetek, és minél nagyobb a szervezet, annál kevésbé családias. A szervezet tevékenységi köre (ti. termelő vagy szolgáltató) viszont sem kapcsolat, sem tendencia szintjén nem jelent meg, mint befolyásoló tényező.

A szervezeti kultúra informális építése megjelenik, mint a családias jelleget erősítő tényező, csakúgy, mint a magyar mintából hiányzó szervezeti szintű bizalom. Ez is azokat a feltételezéseket erősíti, hogy a román minta esetében a „jó”-ként értékelt kultúra elemek nem biztos, hogy tudatos vezetői kultúraformáló tevékenység eredményei.

## **5. Összegzés**

A tanulmányban először a hagyományostól eltérő, ún. szolgáltatás menedzsment megközelítést, mint stratégiai és vezetés-filozófiai kérdéskört mutattuk be. Az eltérő stratégiai gondolkodásmódot az „ördögi körök” lépésein keresztül bizonyítottuk. A szolgáltatások eltérő kulturális vezetési kérdésre a „szolgáltatás-vezetés kultúra lapú modelljével próbáltunk választ adni.

A tanulmány második részében a termelő és szolgáltató szervezetek kulturális sajátosságainak és változási folyamatainak meghatározása volt a cél, egy döntően észak-magyarországi és erdélyi központú román mintán. Hat kulturális dimenzió mentén történt a szervezetek összehasonlítása. A román és a magyar szervezeti kultúra szinte minden kultúraelem mentén szignifikánsan különbözik egymástól. Az empirikus felmérés tapasztalatai alapján megállapítható, hogy jelentős különbségek találhatók a két mintában a kulturális háttér alapján. A magyar mintában a működés jellege (ti. termelő vagy szolgáltató) mint kultúrabefolyásoló tényező jelent meg. A szolgáltató szervezeteknek jelentősen eltér a szervezeti kultúrája a termelő vállalatokétól. A létszám szerinti szervezeti méret viszont mindkét mintában jelentős kultúrabefolyásoló tényezőként került azonosításra.

A két mintában eltérő szervezeti kulturális fejlődési sajátosságokat fedeztünk fel. Míg a magyar mintában már elhalt a szocialista vállalat gondoskodó szerepe (kivéve a közszolgáltatókat!), és a vállalaton belüli jó informális kapcsolatok sem voltak jellemzőek, addig a román mintán egymással ellentétesnek tűnő értékek (ti. családias működés vs. versengés) egyszerre voltak megfigyelhetőek. Ez a különbség felveti a gazdasági-társadalmi háttérből adódó eltérő fejlődési szint vagy pálya lehetőségét. A romániai kultúra eredmények alapján vélelmezhető, hogy a szervezeti kultúraváltoztatás eltérő fázisában vannak, különös tekintettel a nagyméretű ipari termelő szervezetekre. A következő néhány év és a felmérés longitudinális kiterjesztése azonban választ adhat erre a kérdésre is.

#### *Felhasznált irodalom:*

- Albrecht, K. – Zemke, R. 1985: *Service America*. Dow Jones-Irwin, Homewood.  
Albrecht, K. 1988: *At America's Service : How Corporations Can Revolutionize the Way They Treat Their Customers*. Homewood, Ill. Dow Jones-Irwin.  
Alvesson, M. 1993: *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge University Press, Cambridge.  
Bohm, D. 1990: *On Dialogue*. David Bohm Seminars, Ojai, California.  
Carlzon, J. 1987: *Moments of Truth*. Ballinger, Cambridge.  
Dunai A. 2005: *Vezetői csapdák*. Tréning anyag, Human Telex Consulting, Budapest.  
Grönroos, C. 1983: *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Marketing Science Institute, Cambridge.  
Grönroos, C. 1990: *Service Management And Marketing. Managing The Moments Of Truth In Service Competition*. Lexington Books, Lexington.  
Grönroos, C. 2000: *Service Management And Marketing. A Customer Relationship Management Approach*. John Wiley&Sons, 2nd Edition, Chichester (West Sussex); New York.

- Grönroos, C. – Monthele, C. 1988: *Service management i den offentliga sektorn. Service Management in the Public Sector*. Liber-Hermonds, Malmö.
- Haksever et. al 2000: *Service Management and Operations*. Pearson Education, India.
- Hampden-Turner, C. – Trompenaars, F. 2000: *Building Cross-Cultural Competence. How to Create Wealth from Conflicting Values*. Wiley & Sons, Chichester.
- Hawn, C. 1997: The Truly Friendly Skies. *Forbes*, 1, 13-39. o.
- Heidrich B.- Somogyi A. 2005: Az elengedett kéz dilemmája, avagy a vezetők kulturális lehetőségei a szolgáltató és közigazgatási szervezetekben. *Vezetéstudomány*, 9, 2-19. o.
- Heidrich B. 2007: A szolgáltatás vezetés értékrendi alapú megközelítése. Habilitációs disszertáció. Miskolci Egyetem
- Henderickson, D. K. 1997: Improving Productivity in Federal Courts through Participation. *Journal for Quality and Participation*, 1-2, 20-29. o.
- Kenesei Zs. – Szántó, Sz. 2007: *Szolgáltatás marketing- és menedzsment* Alinea, Budapest.
- Kouzes, J. M. – Posner, B. Z. 1995: *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Lehtinen, J. – Strobacka, K. 1986: *Palvelujohtaminen : teoriaa ja kaytannon esimerkkeja (Service Management)*. Kirkkonummi.
- Lovelock, C. H. 1995: Managing Services: The Human Factor in Understanding Service Management. In Glynn, W.J.&Barnes, J.G.: *Undersanding Service Management*. John Wiley, Chichester.
- Lovelock, C. – Wirtz, J. 2004: *Services Marketing. People, Technology, Strategy*. Pearson Education, India.
- Lovelock, C.- Wright, L. 2001: *Principles of Service Marketing and Managment*. 2<sup>nd</sup> edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Lund, K. – Knudsen, K. 1986: *Introduktion til service management (Introduction to Service Management)*. Civiløkonomernes Forlag, Copenhagen.
- Morgan, G. 1986: *Images of Organization*. Sage Publications, Beverly Hills.
- Németh Gy. – Papp I. 1995: *Szolgáltatási menedzsment*. Aula, Budapest.
- Norman, R. 1984: *Service Management*. John Wiley, Chichester (West Sussex), New York.
- Normann, R. 1993: *Service Management. Strategy And Leadership In Service Business*. John Wiley & Sons, 2<sup>nd</sup> ed, Chichester (West Sussex), New York.
- Papp I. (szerk.) 2003: *Szolgáltatások a harmadik évezredben*. Aula, Budapest.
- Schein, E. H. 1992: *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, 2<sup>nd</sup> ed, San Francisco.
- Schlesinger, L. L. – Heskett, J. L. 1991: Breaking the Cycle of Failure in Services. *Sloan Management Review*, 31, 17-28. o.
- Schmenger, R. W. 1986: How Can Service Businesses Survive and Prosper? *Sloan Management Review*, 3, 21-32. o.

- 
- Schmenner, R. W. 1995: *Service Operations Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Schneider, B. – Rentsch, J. 1987: The Management of Climate and Culture: A Futures Perspective. In Hage, J. (ed): *Futures of Organizations*. Allyn and Bacon, Lexington.
- Simons, T. 2002: The High Cost of Lost Trust. *Harvard Business Review*, 18-20. o.
- Szintay I. 2006: EFQM alapú értékelés az észak-magyarországi régió vállalkozásainak mintáján. *Vezetéstudomány, Különszám*, 3-20. o.
- Veres Z. 1998: *Szolgáltatás marketing*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Weick, K. E. 1987: Theorizing About Organizational Communication. In Jablin et.al (eds.) *Handbook of Organizational Communication*. Sage, Newbury Park.